

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Mauro César de Paula**

**ATUAÇÃO DA COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE LEITE  
DE MORRINHOS (COMPLEM) E SUA INFLUÊNCIA NO  
COMPORTAMENTO DO PRODUTOR DE LEITE DO MUNICÍPIO DE  
MORRINHOS, NO ESTADO DE GOIÁS**

**Florianópolis**

**2002**

**Mauro César de Paula**

**ATUAÇÃO DA COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE LEITE  
DE MORRINHOS (COMPLEM) E SUA INFLUÊNCIA NO  
COMPORTAMENTO DO PRODUTOR DE LEITE DO MUNICÍPIO DE  
MORRINHOS, NO ESTADO DE GOIÁS**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Luiz Carlos Carvalho Júnior, Dr.**

**Florianópolis**

**2002**

PAULA, Mauro César de.

Atuação da Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos (COMPLEM) e sua Influência no Comportamento do Produtor de Leite do Município de Morrinhos, no Estado de Goiás, Goiás. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

xiii, 122 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade - ênfase em planejamento e estratégia organizacional)

Orientador: Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

1. COMPLEM. 2. Microrregião Meia Ponte 3. Morrinhos 4. Cadeia Produtiva 5. Cooperativismo.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título



**Mauro César de Paula**

**ATUAÇÃO DA COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE LEITE DE  
MORRINHOS (COMPLEM) E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO DO  
PRODUTOR DE LEITE DO MUNICÍPIO DE MORRINHOS, NO ESTADO DE GOIÁS**

**Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de mestre em  
Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa  
Catarina.**

**Florianópolis, 26 de março de 2002.**

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador**

**Banca Examinadora**

---

**Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.  
Orientador**

---

**Prof. João Serafim Tusi da Silveira, Dr.**

---

**Prof. Antônio César Bornia, Dr.**

Dedico este trabalho a minha esposa Maria de Fátima Alves e aos meus filhos Mauro César de Paula Júnior e Gustavo Henrique Alves de Paula, pelo carinho, pela atenção, pela paciência e por compartilharem de forma tão completa minhas idéias e pelo incansável apoio durante todo o curso.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela força na conclusão de mais uma etapa de minha vida.

Em especial aos meus Pais, Luiz de Paula e Nilva Maria Netto de Paula. Ao meu irmão Luiz Antônio de Paula, sua esposa e filhos por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

À Universidade Católica De Goiás - UCG - instituição na qual trabalho, que me concedeu a oportunidade de reciclar e aperfeiçoar os conhecimentos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

**Ao Professor Luiz Carlos Carvalho Júnior Dr., em especial, pela incansável orientação, pelo profissionalismo e como pessoa, incentivando-me no transcorrer desta dissertação.**

Aos Professores do Departamento de Economia da UCG e aos colegas do mestrado

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho, COMPLEM e EMBRAPA.

Ao Paulo Moreira, técnico da EMBRAPA GADO DE LEITE.

Ao diretor fundador da COMPLEM Jerônimo Maia Mendonça e Maria Aparecida (Cida Preta)

Ao amigo Aurélio Ricardo Troncoso Chaves



## **O CÂNTICO DA TERRA**

*Eu sou a terra, eu sou a vida.  
Do meu barro primeiro veio o homem,  
De mim veio a mulher e veio o amor.  
Veio a árvore, veio a fonte.  
Vem o fruto e vem a flor.*

*Eu sou a fonte original de toda a vida  
Sou o chão que se prende a tua casa  
Sou a telha da coberta de teu lar  
A mina constante de teu poço  
Sou a espiga generosa de teu gado  
E certeza tranqüila ao teu esforço.  
Sou a razão de tua vida  
De mim vieste pela mão do Criador,  
E a mim tu voltarás no fim da lida.  
Só em mim acharás descanso e Paz.*

*Eu sou a grande Mãe universal.  
Tua filha, tua noiva e desposada.  
A mulher e o ventre que fecundas.  
Sou a gleba, a gestação, eu sou o amor.*

*A ti, ó lavrador, tudo quanto é meu.  
Teu arado, tua foice, teu machado.  
O berço pequenino de teu filho.  
O algodão de tuas vestes  
E o pão de tua casa*

*E um dia bem distante  
A mim tu voltarás.  
E no canteiro materno de meu seio  
Tranqüilo dormirás*

*Plantemos a roça.  
Lavremos a gleba  
Cuidemos do milho  
Do gado e da tulha  
Fartura teremos  
E donos de sítio  
Felizes seremos,*

Estribilho

***Cora Coralina (1976)***

(De Academia Feminina de Letras e Artes de Goiás)

## RESUMO

A produção de leite, no Estado de Goiás tem destacada participação na produção nacional. Está inserida no processo migratório de bacias leiteiras tradicionais como as das regiões Sul e Sudeste. A partir dos anos de 1990, consolidou-se como a segunda maior produtora de leite do país. A bacia leiteira goiana tem sua concentração na mesorregião sul, com destaque para a microrregião Meia Ponte, tendo no município de Morrinhos uma participação expressiva.

Morrinhos é a cidade âncora da microrregião Meia Ponte, no Estado de Goiás, que mais produz leite *in natura*, em volume, e com uma agroindústria estruturada. A localização do município próxima ao Triângulo Mineiro que, por sua vez, está próximo do Estado de São Paulo, foi beneficiada com a dinâmica da economia paulista que alcançou o sul goiano, via Triângulo Mineiro.

Neste estudo procurou-se analisar a atuação da Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos - COMPLEM - e sua influência no comportamento do produtor de leite do município. Dois questionamentos foram propostos: como atua a COMPLEM no contexto da microrregião Meia Ponte no Estado de Goiás; e quais as influências da COMPLEM no comportamento e no perfil do produtor de leite do Município.

As análises mostraram que a implantação da COMPLEM no município é uma divisora de águas na economia local e na região meiapontense. A estratégia adotada pela COMPLEM na década de 1980 e 1990, como repassadora de matéria-prima, a diversificação do destino da captação, e os investimentos realizados em infra-estrutura, contribuíram na agregação de valor, na geração de empregos, de renda e impostos, acelerando por consequência o desenvolvimento econômico e social da região.

Palavras-chave:

COMPLEM, Microrregião Meia Ponte, Morrinhos, Cadeia Produtiva, Cooperativismo.

## ABSTRACT

Milk production in the State of Goiás has been having an outstanding participation in the national production, it is inserted in the migratory process of traditional milk basins as the ones in the South and Southeast regions of the country. Starting from the years of 1990 its consolidated as the second largest producing of milk of the country. The milk basin of the State of Goiás has its concentration in the south area, with prominence for a small region called Meia Ponte, having an expressive participation in the city of Morrinhos.

Morrinhos is the city anchor of the small region Meia Ponte, in the State of Goiás that produces more in natura milk in volume and with a structured agribusiness. The municipal district location, close to the Triângulo Mineiro that, for its time, is close to the State of São Paulo, was benefited with the dynamics of São Paulo's economy that reached the south of the State of Goiás, through the Triângulo Mineiro.

This research tried to analyze the performance of the Mixed Cooperative of Milk Production of Morrinhos - COMPLEM and its influence in the behavior of the milk production of the municipal district. Two questions were proposed: how does COMPLEM acts in the context of the small region Meia Ponte in the State of Goiás and which are the influences of COMPLEM in the behavior and in the profile of the milk producer of the Municipal district.

Studies showed that the implantation of COMPLEM in the municipal district turned to be a water divisor in the local economy and in the region Meia Ponte. The adopted strategy by COMPLEM in the decades of the 1980's and 90's, as raw material source, the diversification of the reception destiny, and the accomplished investments in infrastructure, they contributed in the aggregation of value, in the generation of jobs, of income and taxes, accelerating for consequence the regional economical and social development.

Key-words:

COMPLEM, Microrregion Meia Ponte, Morrinhos, Productive Chain, Cooperative.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras .....	XIII
Lista de Quadros .....	XIV
Lista de Tabelas.....	XV
 CAPÍTULO I INTRODUÇÃO .....	 1
1.1 Problema de Pesquisa .....	4
1.2 Hipótese.....	8
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	8
1.3.1 Objetivo geral.....	8
1.3.2 Objetivos específicos .....	8
1.4 Metodologia.....	9
1.5 Estrutura da Dissertação.....	9
 CAPÍTULO II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	 11
2.1 Conceitos Relativos a uma Visão Sistêmica da Produção Agropecuária .....	11
2.1.1 O complexo rural.....	11
2.1.2 O complexo agroindustrial .....	14
2.1.3 O <i>agribusiness</i> .....	17
2.1.4 Filières ou cadeia produtiva.....	20
2.1.5 Supply chain management.....	22
2.2 O Cooperativismo como Alternativa para o Fortalecimento do Produtor Rural.....	23
2.2.1 O cooperativismo.....	23
2.2.2 As origens do cooperativismo moderno.....	24
2.2.3 O histórico do cooperativismo no Brasil.....	29
2.2.4 O cooperativismo goiano.....	32
 CAPÍTULO III EVOLUÇÃO DAS CADEIAS LÁCTEAS BRASILEIRA E GOIANA.....	 37
3.1 Evolução da Cadeia Láctea Nacional .....	37
3.2 Evolução da Cadeia Láctea Goiana.....	48
 CAPÍTULO IV EVOLUÇÃO DA ATUAÇÃO DA COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE LEITE DE MORRINHOS LTDA (COMPLEM) .....	 60

4.1	Breve Histórico da Produção de Leite no Município de Morrinhos .....	60
4.2	O Perfil do Produtor de Leite de Morrinhos.....	62
4.3	Problemas e Expectativas dos Produtores de Leite da Cidade de Morrinhos .....	68
4.3.1	Problemas a montante da cadeia produtiva do leite em Morrinhos .....	69
4.3.2	Problemas que afetam os produtores na fazenda.....	71
4.3.3	Problemas a jusante da cadeia produtiva do leite .....	72
4.3.4	Expectativas dos produtores .....	74
4.4	Breve Histórico da COMPLEM e a Evolução do seu Comportamento Estratégico.....	75
4.5	Evolução das Estratégias Competitivas da COMPLEM nos Anos 1980 até os Dias Atuais .....	83
4.5.1	Estratégias da COMPLEM na década de 1980 .....	84
4.5.2	Estratégias da COMPLEM na década de 1990 .....	87
4.6	Uma Análise da Evolução da Relação da COMPLEM com seus Associados .....	93
4.6.1	Evolução da assistência da COMPLEM no gerenciamento e planejamento da produção de leite .....	93
4.6.2	Disponibilização de insumos básicos pela COMPLEM aos seus associados .....	99
4.6.3	Evolução do sistema de remuneração do produtor pela COMPLEM.....	100
4.6.4	Evolução do comportamento da COMPLEM quanto ao financiamento da atividade leiteira e quanto a seus associados .....	102
4.6.5	Evolução do comportamento da COMPLEM quanto assistência técnica aos seus associados .....	103
4.6.6	Evolução do comportamento da COMPLEM no fornecimento de treinamento técnico e gerencial aos seus associados .....	105
	CONCLUSÃO .....	107
	REFERÊNCIAS .....	111
	ANEXOS .....	114

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	- Microrregiões do Estado de Goiás .....	5
Figura 1.2	- Mesorregiões do Estado de Goiás .....	6
Figura 2.1	- Cooperativas Goianas por Ramos de Atividades – Junho/2001 .....	36
Figura 3.1	- Brasil: Taxa Média de Crescimento Anual da Produção, População e Consumo, no Período 1980/2001 .....	44
Figura 3.2	- Brasil: Importação de Leite (mil Kg) no Período de 1980 a 2001 .....	45
Figura 3.3	- Brasil: Consumo de Leite (Litros/Habitante/Ano), no Período de 1980 a 2000 .....	47
Figura 3.4	- Brasil: Rebanho Bovino Existente em 1920 .....	50
Figura 3.5	- Participação da Produção de Leite Goiana em Relação à Produção Nacional .....	52
Figura 3.6	- Goiás: Participação Relativa na Produção de Leite Nacional no Período de 1990 a 1998 .....	54
Figura 3.7	- Goiás: Bacia Leiteira em 1996 .....	57
Figura 4.1	- Estado de Goiás e Morrinhos: Taxa Média de Crescimento Geométrica Anual da Produção de Leite, no Período de 1940 a 2000 .....	62
Figura 4.2	- Preço Médio Pago aos Produtores de Leite da COMPLEM e em Goiás, no Período de 1994 a 2000 .....	79
Figura 4.3	- Produtos da COMPLEM .....	80
Figura 4.4	- Bebidas Lácteas da COMPLEM .....	81
Figura 4.5	- COMPLEM: Número de Empregados no Período de 1983 a 2001 .....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Características da Sociedade Cooperativa, Associação e Sociedade Mercantil .....	28
--------------------------------------------------------------------------------------------------	----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	- Projeções sobre Volumes e Participações de Negócios Dentro da Cadeia Agroalimentar .....	19
Tabela 3.1	- Brasil: Participação Relativa por Tipo de Leite Vendido, 1984/1998.....	42
Tabela 3.2	- Maiores Produtores de Leite no Mundo em 1998 .....	43
Tabela 3.3	- Brasil: Recepção de Leite e Número de Produtores das Maiores Empresas de Laticínios no Brasil, 1997/2000 .....	44
Tabela 3.4	- Países de Origem das Importações Brasileiras de Alguns Produtos Lácteos - 2000.....	46
Tabela 3.5	- Comparação da Pecuária Leiteira em Países Selecionados .....	48
Tabela 3.6	- Goiás: Orçamento Estadual – Receita, 1894 - 1930.....	50
Tabela 3.7	- Goiás: Número de Cidades, População e Rebanho Bovino (cabeças), por Regiões em 1920 .....	51
Tabela 3.8	- Indicadores da Pecuária Leiteira Goiana, Período de 1985 a 1996 .....	53
Tabela 3.9	- Rebanho Bovino Brasileiro por Aptidão, Total de Vacas Leiteiras e sua Participação Relativa – 1998 (1000 cabeças).....	54
Tabela 3.10	- Goiás: Indicadores da Evolução da Pecuária Leiteira, no Período de 1985 a 1996 .....	55
Tabela 3.11	- Goiás: Distribuição Espacial da Produção de Leite, 1985/1996.....	56
Tabela 4.1	- Idade Média, em Anos, dos Proprietários dos Estabelecimentos com Atividade Leiteira, 1998.....	63
Tabela 4.2	- Distribuição Percentual dos Produtores de Leite, por Classe de Idade, 1998 .....	63
Tabela 4.3	- Distribuição Percentual dos Produtores, Segundo a Classe de Tempo de Experiência na Atividade Leiteira, 1998.....	64
Tabela 4.4	- Distribuição Percentual dos Produtores, Segundo o Local de Residência, 1998 .....	64
Tabela 4.5	- Frequência Percentual de Visita Pelos Produtores de Leite que Residem na Cidade, 1998 .....	64
Tabela 4.6	- Distribuição Percentual da Escolaridade dos Proprietários dos Estabelecimentos com Atividade Leiteira, 1998.....	65
Tabela 4.7	- Produção Média de Leite, em Litros por dia, nos Períodos das Águas e da Seca, nos Estabelecimentos, com Atividade Leiteira, 1998.....	66

Tabela 4.8	- Tipo de Gado Predominante nos Estabelecimentos com Atividade Leiteira, em Percentagem, 1998 .....	67
Tabela 4.9	- Morrinhos: Distribuição Percentual das Percepções dos Produtores, Quanto aos Problemas que Afetam a Atividade Leiteira, Antes da Porteira, 1998 .....	69
Tabela 4.10	- Morrinhos: Distribuição Percentual das Percepções dos Produtores, Quanto aos Problemas que Afetam a Atividade Leiteira, Dentro da Porteira, 1998.....	72
Tabela 4.11	- Morrinhos: Distribuição Percentual das Percepções dos Produtores, Quanto aos Problemas que Afetam a Atividade Leiteira, Após a Porteira, 1998 .....	73
Tabela 4.12	- Frequência Percentual de Manifestação de Satisfação dos Produtores de Leite Quanto ao Retorno Econômico da Atividade Leiteira, 1998.....	74
Tabela 4.13	- Morrinhos: Frequência Percentual das Expectativas dos Produtores, Sobre a Atividade Leiteira, dos Seus Estabelecimentos, no Futuro, 1998.....	75
Tabela 4.14	- COMPLEM: Preço Pago ao Leite Excedente e Poupado, no Período 01/03/1993 a 28/02/200 .....	78
Tabela 4.15	- COMPLEM: Quantidade de Litros Poupado, no Período 01/03/1993 a 28/02/2000 .....	79
Tabela 4.16	- COMPLEM: Faturamento a Preços de Outubro de 2001, no Período 1990 a 2000.....	82
Tabela 4.17	- Captação e Remessa do Leite da COMPLEM, na Década de 1980.....	85
Tabela 4.18	- Captação, Remessa, Venda a Terceiros e Disponibilidade de Leite na COMPLEM, na Década de 1990 .....	89
Tabela 4.19	- Distribuição Percentual do Tipo de Gerenciamento e Planejamento da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990 .....	95
Tabela 4.20	- Distribuição Percentual das Outras Atividades Agropecuárias Trabalhadas, Além do Leite, Antes e Depois de 1990.....	95
Tabela 4.21	- Distribuição Percentual das Principais Atividades Agropecuárias, Além do Leite, Antes e Depois de 1990.....	96
Tabela 4.22	- Distribuição Percentual das Atividades Priorizadas, Antes e Depois de 1990 .....	96
Tabela 4.23	- Distribuição Percentual dos Motivos da Priorização das Outras Atividades Agropecuárias, Além do Leite, Antes e Depois de 1990.....	96
Tabela 4.24	- Distribuição Percentual dos Tipos de Alimentação Utilizada na	

	Atividade Leiteira, Antes de Depois de 1990 .....	97
Tabela 4.25 -	Distribuição Percentual da Colaboração da COMPLEM no Planejamento da Alimentação da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990 .....	97
Tabela 4.26 -	Distribuição Percentual na Forma de Colaborar da COMPLEM no Planejamento da Alimentação da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990 .....	98
Tabela 4.27 -	Distribuição Percentual do Tipo de Controle Utilizado no Rebanho do Gado Leiteiro, Antes de Depois de 1990.....	98
Tabela 4.28 -	Distribuição Percentual na Forma de Colaborar da COMPLEM no Controle do Rebanho do Gado Leiteiro, Antes e Depois de 1990.....	99
Tabela 4.29 -	Distribuição Percentual dos Locais de Aquisição de Insumos Básico Para a Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990.....	99
Tabela 4.30 -	Distribuição Percentual na Forma de Colaborar da COMPLEM na Aquisição de Insumos Básicos Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990 .....	100
Tabela 4.31 -	Distribuição Percentual da Forma do Preço Pago do Leite Pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990 .....	101
Tabela 4.32 -	Distribuição Percentual da Satisfação do Preço Pago do Leite Pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990.....	101
Tabela 4.33 -	Distribuição Percentual dos Motivos da Insatisfação do Preço Pago Pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990 .....	101
Tabela 4.34 -	Distribuição Percentual da Utilização de Financiamentos de Máquinas, Equipamentos, Ordenhadeira Mecânica, Tanque de Resfriamento, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990.....	102
Tabela 4.35 -	Distribuição Percentual das Instituições Financiadoras de Máquinas, Equipamentos, Ordenhadeira Mecânica, Tanque de Resfriamento, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990.....	103
Tabela 4.36 -	Distribuição Percentual na Forma de Ajudar da COMPLEM nos Financiamentos, Para a Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990.....	103
Tabela 4.37 -	Distribuição Percentual do Tipo de Assistência Técnica Oferecida Pela COMPLEM, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990 .....	104
Tabela 4.38 -	Distribuição Percentual da Satisfação Com a Assistência Técnica Oferecida Pela COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990.....	105
Tabela 4.39 -	Distribuição Percentual da Utilização de Treinamento (Técnico - Gerencial) Oferecido na COMPLEM, Para Atividade Leiteira,	

	Antes e Depois de 1990.....	105
Tabela 4.40 -	Distribuição Percentual do Tipo de Treinamento Recebido da COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990.....	106
Tabela 4.41 -	Distribuição Percentual da Influência do Treinamento Recebido da COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990.....	106

## **CAPÍTULO I INTRODUÇÃO**

O Brasil se destaca como um dos maiores produtores de leite do mundo, com uma produção superior a vinte bilhões de litros anuais, dados da Associação Brasileira dos Produtores de Leite (LEITE BRASIL). Mas seu consumo per capita de menos cem litros por habitante/ano situa-se abaixo das recomendações da Organização Mundial de Alimentos (FAO), que é em média 400 ml/dia. A produtividade brasileira de 950 litros por lactação fica abaixo dos rivais: Estados Unidos (7.559), União Européia (5.579), Austrália (4.947), Nova Zelândia (3.333), Argentina (3.650) e Uruguai (2.879). Esta leitura dos níveis de consumo e produtividade inferiores aos dos concorrentes serviu para justificar uma controvertida política de desproteção do setor.

A regulamentação da cadeia produtiva de derivados lácteos, segundo Figueira e Belik (1999) foi a característica mais marcante do ambiente institucional vivenciado pela indústria de laticínios no período de 1945 a 1990. O Estado como gestor, durante esse período, controlava as importações e intervinha nos preços da cadeia produtiva do leite, mediante a Comissão Interministerial de Preços (CIP), tanto no que se refere ao consumidor quanto ao produtor.

Para Figueira e Belik (1999), o processo desta intervenção foi o de proteger o produtor contra o maior poder de barganha das empresas de laticínios e garantir a acessibilidade do produto às classes de baixíssima renda, em inúmeros períodos, ou seja, nesses quarenta e cinco anos de intervenção do Estado. O objetivo maior da gerência foi garantir os preços baixos ao consumidor, acarretando a deterioração dos preços reais pagos ao produtor.

Até o final da década de 1980, o Estado intervinha na cadeia produtiva do leite, mediante regulamentação dos preços pagos ao produtor e aos consumidores finais. No elo industrial, a intervenção nos preços, aliada às características do leite pasteurizado, com sua pouca durabilidade e necessidade de refrigeração, resultava em motivação da concorrência entre as empresas. As cooperativas de produtores de

leite e as empresas nacionais dominavam os mercados regionais de leite pasteurizado, ao passo que as transnacionais se inseriram em mercados de outros derivados lácteos, como iogurte, leite LONGA VIDA, sobremesas lácteas.

Na década de 1990, iniciou-se uma política de redução da intervenção do Estado em todos os setores da economia, e ocorreram mudanças no ambiente institucional vigente na cadeia produtiva do leite, promovendo-se a liberalização dos preços em todos os seus elos, abertura comercial e a implantação do Mercosul. Tais mudanças geraram maior concorrência entre as empresas inseridas no elo industrial, tanto no que se refere à captação de leite quanto ao seu próprio mercado, propiciando um processo de fusões e aquisições encabeçado pelas empresas privadas, essencialmente as transnacionais, desencadeando redução nos preços dos derivados lácteos e, conseqüentemente, em todos os elos da cadeia produtiva.

O sistema agroindustrial de leite vem passando por uma mudança cultural, rompendo um ciclo vicioso, em que há um grande número de produtores ofertando pequenos volumes individuais de matéria-prima de baixa qualidade e baixo custo, e um amplo e heterogêneo grupo de laticínios que ainda tem elevada participação no mercado informal.

Tais transformações tiveram grande impacto no setor lácteo nacional e, com isso, o número de produtores tem diminuído nos últimos anos. Em 1997, cerca de 1,2 milhão de pecuaristas dedicavam-se à produção de leite, conforme dados produtores de leite do mundo, com uma produção superior a vinte bilhões de litros anuais, dado da Associação Brasileira dos Produtores de Leite (LEITE BRASIL). Atualmente, 800 mil pecuaristas estão no mercado, o que representa menos 33% em relação aos dados numéricos levantados em 1997. Deste total, aproximadamente 610 mil respondem por mais de 80% da produção do país. No entanto, a produção tem crescido a cada ano. De acordo com Scaramuzzo (2001, p.14), a oferta de leite, em 2000, alcançou 20,09 bilhões de litros, equivalente a um crescimento de 5%, em relação ao ano de 1999, com um volume de 19,13 bilhões de litros. Com relação ao ano de 2000, o mercado formal respondeu por 11,5 bilhões, ou seja, 57% da produção.

Segundo Scaramuzzo (2001, p.14), a tendência é de que, nos próximos cinco anos, o número de produtores brasileiros responsáveis por mais de 80% da produção nacional atinja a cifra de 100 mil ofertantes, devido ao novo modelo de produção que ora vem sendo implementado – melhoria genética, tecnificação,

granelização, aprimoramento da qualificação da mão-de-obra e nova forma de gestão na atividade rural.

Nos estados com bacias tradicionalmente leiteiras e destacáveis como Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul a atividade leiteira está sendo substituídas por outras atividades, especialmente pela produção de grãos. Cada vez mais os produtores migram para o cerrado do Brasil. Em cinco anos, Goiás, no Centro-Oeste, deixou de ser a quinta colocação no *ranking* nacional de produção de leite e tornou-se o segundo maior produtor do país, atrás apenas de Minas Gerais. Enquanto a média brasileira cresceu 35% entre 1990 e 1997, em Goiás o incremento foi de 76%. A mancha do leite no Estado encontra-se localizada nas microrregiões Sudoeste e Meia Ponte, onde se encontra o município de Morrinhos, sede da COMPLEM.

De acordo com Baldi (2001, p.19), o professor Sebastião Teixeira Gomes, da Universidade Federal de Viçosa (UFV), advoga o avanço dos laticínios e sua valiosa contribuição para o deslocamento da bacia leiteira. Isto se verifica hoje com o leite LONGA VIDA, que pode ser estocado e, conseqüentemente, transportado a longas distâncias. O maior consumo do produto favoreceu a região, com a entrada de grandes laticínios como Nestlé, Parmalat, Paulista e Itambé no território goiano. O leite LONGA VIDA participou com 4,4% das vendas de leite ao mercado formal, em 1990, chegando a 53% em 1998.

Segundo Paulo Mustefaga, técnico da Confederação Nacional de Agricultura (CNA), há uma tendência clara de aumento da produção no cerrado. Isto é possível porque terras e alimentos mais baratos atraem o pecuarista. Entre as causas do fenômeno, a UFV alega:

o preço baixo do concentrado para rações nas regiões produtoras de grãos, o custo reduzido da terra, a perda de competitividade da pecuária extensiva de corte, o crescimento do consumo do leite LONGA VIDA e a disponibilidade de crédito através do Fundo Constitucional do Centro-Oeste – FCO. (BALDI, 2001, p.19).

## 1.1 Problema de Pesquisa

Atualmente, as empresas estão passando por transformações em suas estruturas produtivas e organizacionais, em decorrência das mudanças implantadas pela nova divisão internacional do trabalho, a qual está transformando economias e sociedades dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Com a redução da participação do Estado, com as aberturas econômica e financeira e as privatizações em particular no Brasil, as empresas instaladas em território nacional estão buscando diversos arranjos organizacionais através da criação de novas formas de cooperação inter e intrafirmas, com o objetivo de aumentar sua competitividade na cadeia produtiva a que pertencem.

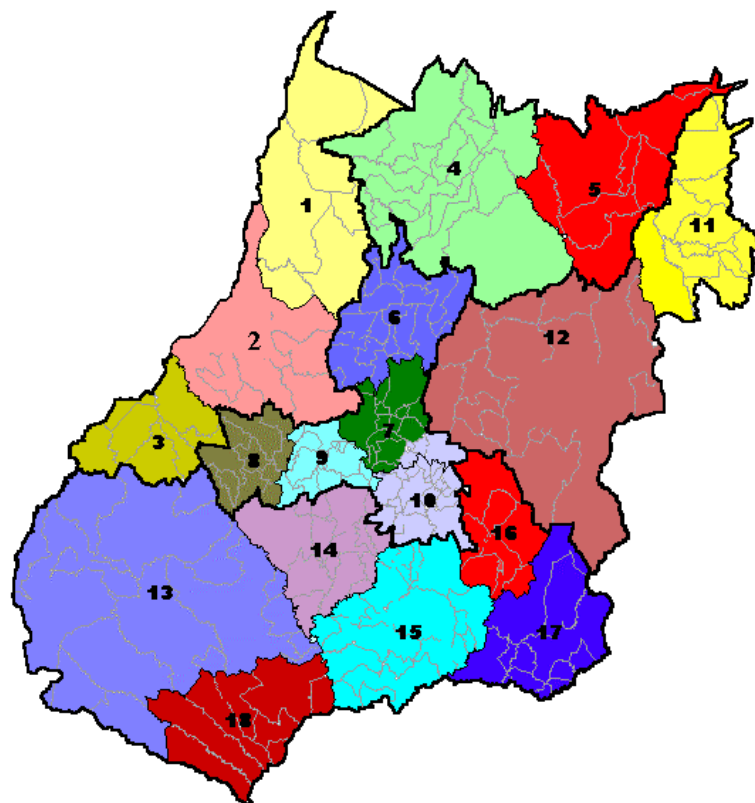
Goiás é um Estado emergente nestas transformações e ainda está inserido na nova dinâmica do deslocamento da bacia leiteira nacional, leite do cerrado. Está localizado na região Centro-Oeste do país, entre os paralelos 12º e 20º de latitude sul e os meridianos 44º e 54º de longitude Oeste de Greenwich, abrangendo uma área de 341.289,5 Km<sup>2</sup>. Limita-se ao norte com o Estado do Tocantins, a leste com Minas Gerais e Bahia, a oeste com Mato Grosso e, ao sul, com Minas Gerais e Mato Grosso do Sul. Como se pode notar, Goiás encontra-se em localização estratégica, próximo de grandes centros produtores de matéria prima industrializável, de origem mineral e agropecuária, e próximo dos maiores centros consumidores do país: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

O Estado de Goiás é composto por 246 municípios que, de acordo com a divisão político-administrativa e regional, elaborada pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE), estão distribuídos em 18 microrregiões e 5 mesorregiões.

Contudo, a riqueza estadual localiza-se na mesorregião Sul Goiana, composta das seguintes microrregiões: Sudoeste Goiano, Vale do Rio dos Bois, Meia Ponte, Pires do Rio, Catalão e Quirinópolis. (Figuras 1.1 e 1.2 a seguir).



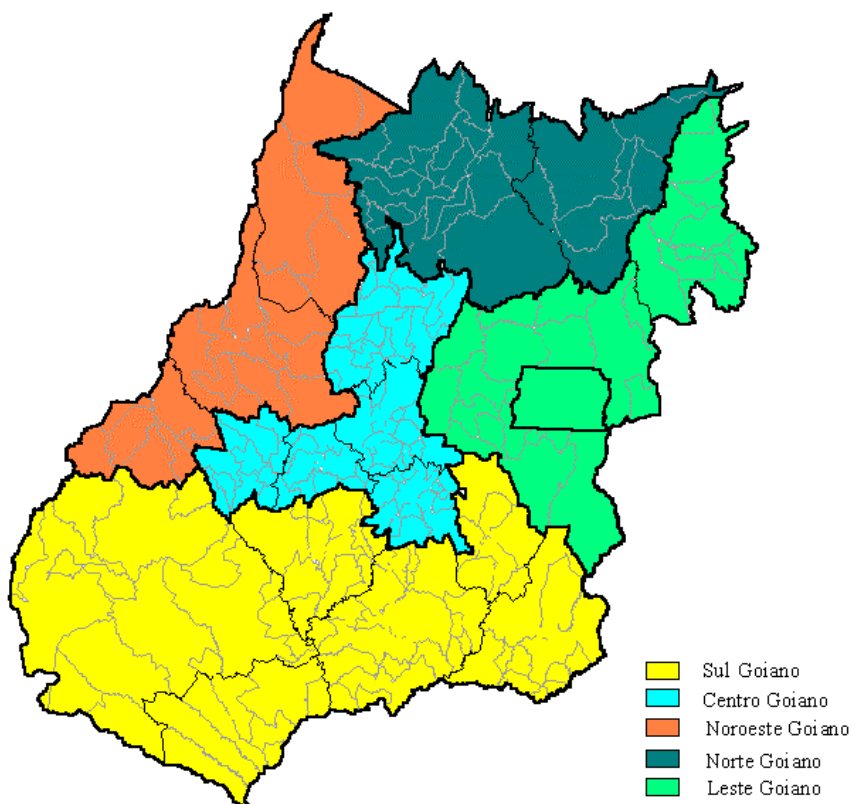
Figura 1.1 – Microrregiões do Estado de Goiás



- |   |                        |    |                      |    |              |
|---|------------------------|----|----------------------|----|--------------|
| 1 | São Miguel do Araguaia | 9  | Anicuns              | 17 | Catalão      |
| 2 | Rio Vermelho           | 10 | Goiânia              | 18 | Quirinópolis |
| 3 | Aragarças              | 11 | Vão do Paranã        |    |              |
| 4 | Porangatu              | 12 | Entorno de Brasília  |    |              |
| 5 | Chapada dos Veadeiros  | 13 | Sudoeste de Goiás    |    |              |
| 6 | Ceres                  | 14 | Vale do Rio dos Bois |    |              |
| 7 | Anápolis               | 15 | Meia Ponte           |    |              |
| 8 | Iporá                  | 16 | Pires do Rio         |    |              |

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

**Figura 1.2 – Mesorregiões do Estado de Goiás**



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

Goiás é o maior produtor da Região Centro-Oeste com crescimento entre 1990 e 1997 de 76%, superior ao apresentado, entre outros, pelos Estados de Minas Gerais (28%) e São Paulo (27%). Algumas razões dessa ascensão são os menores custos médios de leite, por apresentar preços mais acessíveis de concentrado e baixo custo de oportunidade da terra. Além disso, as presenças de cooperativas e grandes conglomerados industriais de lácteos ampliaram o mercado comprador e têm estimulado a modernização do setor por meio de programas de fomento e assistência técnica.

A produção de leite no Estado de Goiás tem destacada participação na produção nacional e consolida-se como o segundo maior produtor de leite do país. Em 1997, respondeu por 10,5% da produção nacional, estimada em 20,3 bilhões de litros por ano. Em 2000, o Estado produziu 2.169 bilhões de litros, e segundo a previsão da Federação Agricultura do Estado de Goiás (FAEG), o volume a ser produzido em 2001 será da ordem de 2,2 bilhões de litros.

Segundo Bressan, Verneque, e Moreira (1999) a produção de leite em Goiás concentra-se na mesorregião sul com 51,5% do leite produzido no Estado, com destaque para a microrregião Meia Ponte que representa 15,0% da grande bacia leiteira goiana.

Morrinhos é a cidade âncora da microrregião Meia Ponte, no estado de Goiás. Ela é que mais produz leite *in natura* em volume e com uma agroindústria estruturada. A localização do município, próximo ao Triângulo Mineiro que, por sua vez, está próximo ao Estado de São Paulo, beneficia-se com a dinâmica da economia paulista que alcançou o sul goiano, via Triângulo Mineiro. Desta forma, a agropecuária do sul de Goiás tornou-se, desde cedo, avançada economicamente e apresentou invejáveis índices de desenvolvimento no âmbito estadual.

O município de Morrinhos foi o que apresentou maior índice de crescimento da produção leiteira no período de 1970 a 1980, registrando taxa de 14,7%, segundo o Sindicato Rural de Morrinhos, fato que pode ser explicado pela organização dos produtores na constituição da Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos Ltda., no final da década de 1970.

Atualmente, a capacidade de armazenamento da COMPLEM é da ordem de 377.000 litros/dia, o que equivale a 73% do município, ao passo que a ITAMBÉ representa 18%, ou seja, 100.000 litros/dia e o Laticínio Marajoara, apenas 9%, equivalendo a 50.000 litros/dia de captação. Em 2000 a COMPLEM foi classificada em octogésima sétima posição no *ranking* estadual, entre os trezentos maiores contribuintes do Imposto de Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS), e é a segunda fonte geradora de emprego e renda dos morrinhenses.

Diante deste contexto, arrolam-se as seguintes perguntas que irão nortear a presente pesquisa.

I. Como atua a COMPLEM no contexto da microrregião Meia Ponte no Estado de Goiás?

- II. Quais as influências da COMPLEM no comportamento e no perfil do produtor de leite do Município?

## **1.2 Hipótese**

O desenvolvimento da pesquisa será feito com base nos seguintes pressupostos:

- I. A atuação da COMPLEM efetivamente modificou a relação entre os elos produtores para o processo produtivo de leite no Município de Morrinhos;
- II. Os produtores de leite de Morrinhos, influenciados pela forma de atuação da COMPLEM, efetivamente vislumbraram a possibilidade de desenvolvimento na atividade leiteira, mediante a modificação dos processos de gestão na produção.

## **1.3 Objetivos da Pesquisa**

A pesquisa proposta estará comprometida com os seguintes objetivos:

### **1.3.1 Objetivo geral**

Conhecer e analisar a atuação da Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos (COMPLEM) e sua influência no comportamento do produtor de leite desse município, no Estado de Goiás.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- I. Mostrar como se formou e como está constituída a cadeia produtiva do leite no Estado de Goiás.
- II. Identificar as estratégias de atuação da Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos.

- III. Identificar o perfil do produtor de leite no município de Morrinhos, bem como problemas e expectativas futuras.
- IV. Conhecer a evolução da relação da COMPLEM com seus associados.

## 1.4 Metodologia

A pesquisa foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

- I. A primeira tratou de uma revisão bibliográfica na literatura existente e, para tanto, foram utilizados livros, artigos especializados, revistas, jornais, *internet* e relatórios técnicos.
- II. A segunda, a qualitativa, envolveu uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso, em que foi abordada de forma ampla e aprofundada a atuação da COMPLEM, uma agroindústria do Estado de Goiás, localizada no Município de Morrinhos. Como estudo de caso, após descrever a unidade-caso, ressaltando suas principais características, adotaram-se os seguintes procedimentos de coleta de dados: análise de documentos, entre os quais, planos estratégicos, balancetes e matérias publicadas em jornais, e entrevista com o diretor fundador da cooperativa;
- III. A terceira, a quantitativa, apresentou duas pesquisas descritivas do tipo levantamento para caracterizar os produtores de leite do município de Morrinhos e sua relação com a COMPLEM. A primeira pesquisa foi elaborada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e a segunda, pelo autor da dissertação. O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário, contendo as principais características do produtor e as relações entre associado e COMPLEM.
- IV. A quarta etapa caracterizou-se por analisar as informações obtidas nas anteriores a fim de atingir os objetivos delimitados pela pesquisa.

## 1.5 Estrutura da Dissertação

Para responder as questões focalizadas nesta dissertação, a pesquisa foi estruturada em quatro capítulos, incluindo o introdutório. A divisão em capítulos tem

como objetivos a melhor organização e entendimento de cada assunto, não significando a sua independência ou especificidades, mas, sim, uma relação de complementaridade.

O capítulo segundo apresenta a revisão teórica dos principais conceitos relativos a uma visão sistêmica da produção agropecuária. Nele são discutidos os termos de cadeia de produção agroindustrial, permitindo obter-se uma visão global do sistema que evidencia a importância de uma melhor articulação entre os agentes econômicos privados, poder público e desejos e necessidades dos consumidores dos produtos finais da cadeia. Mostra também a gênese do Cooperativismo, seus pioneiros, a compreensão de seus conceitos, sua doutrina, seus princípios e a economia da cooperação. E esta última é uma das alternativas para enfrentar os problemas políticos, econômicos e sociais, frutos geradores da nova ordem da divisão do trabalho.

O capítulo terceiro enfoca os aspectos endogênicos das cadeias lácteas nacional e goiana.

O capítulo quarto se baseia nas entrevistas realizadas na COMPLEM, na pesquisa elaborada pela EMBRAPA e pelo autor. Buscou-se, com isso, conhecer o perfil do produtor, a história da COMPLEM, sua influência na produção de leite, as suas estratégias e a relação com seus associados, que permitiu atender a temática proposta nesta dissertação.

## **CAPÍTULO II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo deste capítulo é estabelecer uma relação entre os principais conceitos inerentes à visão sistêmica da produção da agropecuária e a doutrina cooperativista como uma das alternativas para o fortalecimento do produtor rural diante das questões políticas, econômicas e sociais que surgem com a atual forma da divisão do trabalho.

### **2.1 Conceitos Relativos a uma Visão Sistêmica da Produção Agropecuária**

A pesquisa foi desenvolvida com base no conceito de cadeia produtiva. Uma investigação em termos de cadeia de produção agroindustrial permite obter uma visão global do sistema e evidencia a importância de uma melhor articulação entre os agentes econômicos privados, o poder público e os desejos e necessidades dos consumidores dos produtos finais. O trabalho proposto visou compreender os elos existentes entre a agroindústria COMPLEM e os produtores do município de Morrinhos, no Estado de Goiás, abordando os complexos rural e agroindustrial, o *agribusiness* e a cadeia produtiva inerente à atividade leiteira.

#### **2.1.1 O complexo rural**

O complexo rural brasileiro, na era Colonial, estava assentado em uma incipiente divisão do trabalho. As fazendas, para produzirem determinados produtos, tinham que desenvolver todos os bens intermediários e os meios de produção necessários e ainda assegurar a reprodução da própria força de trabalho ocupada nessas

atividades. O complexo rural internalizava nas fazendas um departamento de meios de produção (insumos, máquinas e equipamentos), assentado em bases artesanais.

Segundo Araújo, Wedekin e Pinazza (1990, p. XI-XII), nessa época a fazenda era considerada um elemento singular da economia, pois:

não só plantava e criava, mas também, criava animais de tração, produzia localmente seus instrumentos de transporte (carroças e carros-de-boi), suas ferramentas, fertilizantes e outros itens necessários. Até as roupas eram, em muitos casos, feitas em casa e todo processamento de alimento era doméstico. Virtualmente, todas as operações relacionadas como o cultivo, o processamento, o armazenamento e a comercialização de alimentos e fibras eram função da fazenda. Diante deste quadro seria apropriado pensar em todas essas atividades dentro do significado da palavra agricultura.

Para Silva (1998), a dinâmica do complexo rural era determinada pelas flutuações do comércio exterior. A produção agrícola, para exportação, ocupava apenas parte dos meios de produção disponíveis (recursos naturais, mão-de-obra escrava e bens de capital) e a outra parte era destinada à produção de bens de consumo para a população local e dos próprios bens de produção. No interior das fazendas, produziam-se não só as mercadorias agrícolas para exportação, mas também manufaturas, equipamentos simples para produção, transportes e habitação. Em outros termos, a divisão social do trabalho era incipiente, as atividades agrícolas e manufatureiras encontravam-se ligadas, grande parte dos bens produzidos só tinha valor de uso, não se destinando ao mercado. O mercado interno praticamente inexistia.

A lenta decomposição do complexo rural, iniciada em 1850, com a lei de terras e a proibição do tráfico, termina um século depois, com a implantação de insumos agrícolas em bases industriais modernas. Ao longo do processo, vão se separando, gradativamente, novas atividades que constituíram novos setores, com base no complexo rural.

O período compreendido entre 1850 e 1890 caracterizou-se pela gradativa redução do trabalho escravo e pela introdução do trabalho livre nas fazendas de café do oeste paulista. O resultado final foi a constituição de um novo complexo - o cafeeiro - que mantém ainda internalizada, em bases artesanais, a geração de meios de produção para as fazendas de café (casas, equipamentos, animais de trabalho),



e de parte da força de trabalho (a roça de subsistência do colono). Todavia, algumas atividades já se separam do complexo cafeeiro, quebrando aquela rígida estrutura autárquica do complexo rural: cria-se um setor independente de formadores de fazendas de café; separam-se também alguns pequenos produtores de alimentos e de pequenas indústrias rurais (principalmente aguardente) para abastecimento das cidades e vilas que se formavam; desenvolve-se a produção de algodão com base nas relações de parceria e articulada na indústria têxtil, que já nasce como grande indústria em 1880 e criam-se atividades manufatureiras nas cidades (oficinas de reparo, manufaturas de louças, chapéus e outros bens de consumo não duráveis).

Entre 1890 e 1930, antes da grande crise p auge do complexo cafeeiro é atingido. Ampliaram-se as atividades tipicamente urbanas e outros setores começaram a emergir do complexo cafeeiro: criou-se um setor artesanal de máquinas e equipamentos agrícolas fora das fazendas de café para produção de secadores, despulpadoras, peneiras, enxadas, arados; aumentaram as oficinas de reparo e manutenção; estabeleceram-se as primeiras agroindústrias (distintas das indústrias rurais, que eram um mero prolongamento das atividades agrícolas propriamente ditas) de óleos vegetais, açúcar e álcool; consolidou-se a indústria têxtil como a primeira grande indústria nacional e iniciou-se a substituição de importações de uma ampla gama de bens de consumo “leves”.

O interregno entre 1930 e 1960 foi o período de integração dos mercados nacionais (de alimentos, de trabalho e de matérias-primas), terminando com a constituição e consolidação da produção dos insumos agrícolas. A base industrial, a partir de meados dos anos 1950, foi chamada fase da industrialização pesada. Ao longo desses 30 anos, o complexo cafeeiro, que abria espaço para a industrialização, vê nesse processo ganho e dinamismo por causa das possibilidades que se abriram com a substituição de importações. E foi, especialmente o café que financiou esse processo por meio dos mecanismos de diferenciação cambial, que protegiam as indústrias nascentes do país à custa de um confisco estabelecido sobre o preço da saca exportada.

## 2.1.2 O complexo agroindustrial (CAI)

Após a segunda guerra mundial, a agricultura brasileira, segundo Michellon (1999), entrou num processo de transformação chamado de modernização agrícola. Passou-se, então, de uma agricultura tradicional, baseada no uso da enxada, para uma agricultura mecanizada, baseada no trator, e paralelamente incorporou o uso de fertilizantes químicos, agrotóxicos, variedades híbridas e outros recursos, ou seja, passou-se de uma agricultura de uso intensivo da mão-de-obra para uma agricultura de uso de capital. Tem como pano de fundo o movimento chamado revolução do verde.

De acordo com Silva (1998, p.76), o autor pioneiro a utilização do termo complexo agroindustrial no Brasil foi Alberto Passo Guimarães, para mostrar a integração técnico-produtiva entre esses setores, ou seja, o fato de que a agricultura se relaciona cada vez mais com o setor industrial a montante e a jusante. Daí derivou a idéia da “tesoura dos preços” para trás, a agricultura se relaciona com uma indústria fortemente oligopolizada que consegue impor preços aos insumos adquiridos pelos agricultores, e, para frente, com a agroindústria processadora, também oligopolizada, que tem ligações com os agricultores e que é dispersa no espaço, o que lhe confere um poder monopsônio na compra de matéria-prima, estabelecendo não só preços, mas também o tipo e o padrão dos produtos. Por isso na compressão na renda dos produtores integrados inviabilizaria a produção capitalista no campo, segundo o autor, porque a indústria se apropria do excedente constituído pelo lucro e pela renda da terra.

Para Guimarães *apud* Silva (1998) o setor agrícola converte-se num elo intermediário entre setores que produzem insumo e processam matérias-primas agrícolas, dando idéia de que a agricultura se converte, ela mesma, num ramo industrial e que, na opinião de Silva, esse tipo de abordagem, embora trate da integração agricultura-indústria, continua pensando em termos setoriais, mesmo quando se fala de CAI, pois são dois setores que não se relacionavam e passaram a fazê-lo a partir da integração técnica de alguns ramos determinados.

Portanto, partindo da formação de mercados nacionais para os principais produtos agrícolas e para a força de trabalho e da constituição dos insumos em bases industriais, a agricultura brasileira inicia sua própria industrialização.

Neste bojo, a indústria foi assumindo o comando sobre a agricultura e, na reflexão de Kageyama *et all.* (1990, p. 122) esse processo “desemboca na constituição dos complexos agroindustriais, que também se efetivam a partir da implantação da indústria para a agricultura e da estrutura da agroindústria processadora”.

Para Delgado (1985, p. 43), entre os elementos que dão conformação ao Complexo Agroindustrial estão:

- I. Um dado padrão de desenvolvimento tecnológico, que tem por referência os princípios da “Revolução Verde”;
- II. Um estilo de inserção da agricultura brasileira no mercado internacional, marcado pelo aumento da participação, na pauta de exportações, de produtos agrícolas mais elaborados;
- III. Um determinado “perfil” de atuação do Estado, com o estilo de regulação financeira sobressaindo como eixo de articulação fundamental da intervenção estatal na economia (...).

Segundo Araújo, Wedekin e Pinazza (1990), o termo CAI vem ganhando maior espaço e atenção, aproximando-se do conceito de *agribusiness*. Assim, as suas funções seriam detalhadas em sete níveis, a saber: suprimentos à produção; produção; transformação; acondicionamento; armazenamento; distribuição e consumo.

O elemento fundamental desse processo histórico é o desenvolvimento do mercado interno no capitalismo. Sintetizando, o processo fundamental da criação do mercado interno é a divisão social do trabalho.

Considerando a reflexão de Silva (1998), a separação da cidade/campo só se dá por inteiro quando a indústria se muda para a cidade; a reunificação, quando o próprio campo se converte numa fábrica. Quando isso ocorre, a agricultura, entendida como um setor autônomo, desaparece, ou melhor, converte-se num ramo da própria indústria.

Contudo, o longo processo de transformação da base técnica - chamado de modernização está ancorado na industrialização da agricultura. Esse modelo representa, na verdade, a subordinação da natureza ao capital que, gradativamente, liberta a produção agropecuária das condições naturais dadas, passando a fabricá-las sempre que se fizerem necessárias.

A produção agropecuária deixa, assim, de ser uma esperança ao sabor das forças da natureza para se converter numa certeza sob o comando do capital.

O que interessa realçar aqui é que a agricultura se industrializa nesse processo e segundo Silva (1981, p. 44) torna-se um setor subordinado ao capital, integrado à grande produção industrial. Dito de outra maneira, a agricultura se transforma num ramo de aplicação do capital em geral e, de modo particular, do capital industrial que lhe vende insumos e compra as mercadorias aí produzidas.

A partir da crise dos complexos rurais e da mudança dos determinantes da dinâmica da agricultura - que fundamentalmente passam do mercado externo para o mercado interno -, não se pode mais falar num único determinante, nem numa única dinâmica geral, nem num único setor agrícola. Todavia, hoje, a agricultura brasileira é uma estrutura complexa, heterogênea e multideterminada. Só se pode entendê-la a partir de seus variados segmentos constitutivos, com suas dinâmicas específicas e interligadas aos setores industriais fornecedores de insumos e processadores de produtos agrícolas.

De acordo com Araújo, Wedekin e Pinazza (1990) as mudanças provocadas pelo processo de desenvolvimento, combinadas com a revolução tecnológica, estreitaram as funções da fazenda. Basicamente, a propriedade agrícola mudou sua atividade de subsistência para uma operação comercial, em que os agricultores consomem, cada vez menos, o que produzem. O moderno agricultor é um especialista, confinado às operações de cultivo e criação. Por outro lado, as funções de armazenar, processar e distribuir alimento e fibra vão se transferindo, em larga escala, para organizações além da fazenda.

Essas organizações, por seu lado, transformaram-se em operações altamente especializadas. Como complemento, criou-se um novo arranjo de funções fora e a montante da fazenda: a produção de insumos agrícolas e fatores de produção, incluindo máquinas e implementos, tratores, combustíveis, fertilizantes suplementos para ração, vacinas e medicamentos, sementes melhoradas, inseticidas, herbicidas, fungicidas e muitos itens mais, além de serviços bancários, técnicos de pesquisa e informação.

À jusante da fazenda, formaram-se complexas estruturas de armazenamento, transporte, processamento, industrialização e distribuição ainda mais formidáveis. As somas das funções ligadas à agricultura e realizadas fora da fazenda são consideravelmente maiores que o total das operações nela realizadas. Estima-se

que, na economia nacional, o total das operações ligadas ao complexo agropecuário encontra assim distribuídos: 8% de bens e serviços dirigidos ao mercado rural, antes da fazenda; 32% da produção agropecuária propriamente dita, e 60%, depois da porteira.

Para Miranda (1992) o conceito de CAI pode tanto caracterizar o processo de caráter amplo de integração agricultura-indústria quanto para designar conjunto específico e determinado de atividades, marcadas pela profunda articulação da agricultura com outros setores, sobretudo industriais.

Em sua obra Batalha (1997, p.32) entende que:

o complexo agroindustrial tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base. Desta forma, poder-se-ia, por exemplo, fazer alusões aos complexos soja, leite, cana-de-açúcar, e café. A arquitetura deste complexo agroindustrial seria ditada pela explosão da matéria-prima principal que o originou, segundo os diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais. Assim, a formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos.

### 2.1.3 O *agribusiness*

Para Megido (1998, p.21-2), *agribusiness* é o maior negócio do mundo. Um conglomerado de atividades que tem e terá grande aspecto multiplicador na economia do planeta. Ao analisar cada macrossegmento da cadeia do *agribusiness*, observa-se que cerca de 80% de seu valor global será constituído pelas atividades que ocorrem depois da porteira, ou seja, US\$ 8 trilhões estarão ligados ao processamento agroindustrial e ao *marketing* de alimentos e fibras, que são áreas cada vez mais diversificadas, em processos de mudanças tecnológicas e mercadológicas acelerados, sob o fogo direto da cidadania do consumidor – ressuscitada e reafirmada pela era da informação. Mas ainda são áreas que – por seu peso econômico dentro do *agribusiness* e por ressoarem a energia transformadora dos consumidores – estarão despejando imensas e constantes ondas modernizadoras sobre outros setores da cadeia agroalimentar. Esta parte da cadeia produtiva extrairá das matérias-primas agropecuárias um índice cada vez

maior de produto transformado, na relação “quilo bruto entrado” versus “quilo transformado”. Isto é uma fatia crescente dos projetados US\$ 8 trilhões a qual, por sua vez, estará associada a processo de “valor agregado” por novas tecnologias, por marcas e pelo aumento das versões de produto e *info-produtos* voltados às necessidades de novos hábitos e desejos de segmentos de consumo já múltiplos e em processo de fragmentação constante. (Tabela nº 2.1 a seguir).

Essa nova modalidade da agricultura por meio da multiplicidade de funções como produção de insumos, armazenamentos, processamentos, industrialização e comercialização de produtos agrícolas, está intimamente relacionada com a produção agrícola. Hoje é impossível imaginar uma fazenda moderna operar sem tais serviços. Existe uma interdependência de duas mãos com os fazendeiros e empresários, no duplo papel de compradores e vendedores. Mas continuamos a imaginar a agricultura e todas estas atividades afins como entidades separadas, tanto é que não existe na língua portuguesa uma só palavra para referendar este inter-relacionamento destas funções.

O termo *agribusiness* apareceu pela primeira vez em 1955, numa conferência em Boston, nos Estados Unidos, quando o professor John Davis apresentou no Congresso de Distribuição de Produtos Agrícolas e tornou-se usual na literatura internacional no ano seguinte. Os estudiosos John Davis e Ray Goldberg *apud* Batalha (1997, p.25) ambos da universidade de *Harvard* definiram *agribusiness* como:

a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

**Tabela 2.1**  
**Projeções Sobre Volumes e Participações de Negócios Dentro da Cadeia Agroalimentar.**

Setores	1980	%	1990	%	2028	%
"Antes da porteira"						
Insumos, bens de produção, e serviços para agropecuária	375,0	12,0	500,0	9,0	700,0	7,0
"Dentro da porteira"						
Produção agropecuária	750,0	24,0	1.115,0	20,0	1.465,0	14,0
"Depois da porteira"						
Processamento agroindustrial e distribuição	2.000,0	64,0	4.000,0	71,0	8.000,0	79,0
Total	3.125,0	100,0	5.615,0	100,0	10.165,0	100,0

Fonte: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos

A partir desta primeira definição de *agribusiness* surgiram várias outras para explicar sempre o mesmo fenômeno observado naquela época da economia norte-americana: a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços. Segundo Davis e Goldberg, o "fazendeiro moderno" é um especialista que teve suas operações reduzidas a cultivar plantas e criar animais. As demais atividades têm sido transferidas, em larga escala, para fora da porteira da fazenda, urbanizada e industrializada. A economia do *agribusiness* reúne hoje, essencialmente, as funções que eram devotadas ao termo agricultura há 150 (cento e cinquenta) anos atrás.

Posteriormente, Goldberg ampliou o conceito para incluir as *agribusiness industries*, *Commodity System Approach* (CSA), ao examinar os casos dos complexos: trigo, soja e laranja da Flórida. Além de considerar as tradicionais relações entre compradores e vendedores, o autor também incorporou à análise as "influências institucionais" (políticas governamentais, mercados futuros e associações comerciais). Na verdade, essa ampliação do *agribusiness* era apenas o reconhecimento de que o destino dos produtos agrícolas era a agroindústria e não mais o consumidor final.

A partir desse conceito ampliado, abriu-se o caminho da desagregação do *agribusiness* em subsistemas, para apreender especificamente as inter-relações existentes a partir de um determinado produto. A propósito, Davis e Goldberg *apud* Silva (1998, p.65-6) já haviam definido três "agregados primários" (insumos agrícolas, produtos agrícolas e processamento e distribuição) e dois "triagregados" (um primário, no qual se inclui a totalidade das operações produtivas agrícolas e

pecuárias, e outro secundário, incluindo apenas o cultivo e o processamento de alimentos e fibras).

#### 2.1.4 *Filières* ou cadeia de produção

A palavra “*filière*” não encontra uma tradução direta para o português, o alemão ou o inglês. A análise de “*filière*” tem sua origem ligada à disciplina de Economia Industrial na França, na década de 1930. E é, hoje, uma das ferramentas mais prestigiadas da Escola Francesa de Economia Industrial.

Segundo Silva (1998, p. 67-8), um dos primeiros autores a se utilizar o conceito de sistema agroindustrial foi o francês Louis Malassis, do *Institut Agronomique Méditerranée* de Montpellier. Mais do que uma simples tradução do termo *agribusiness* para o francês, Malassis enfatizou a sua dimensão histórica, situando o complexo agroindustrial como característico da etapa do desenvolvimento capitalista em que a agricultura se industrializava. Para o autor, o setor agroalimentar compreende quatro subsetores: o das empresas que fornecem à agricultura serviços e meios de produção (crédito, assistência técnica, fertilizantes, sementes, plantas, defensivos, alimentos para animais, maquinaria agrícola), chamado de “indústria a montante”, o agropecuário propriamente dito, o das indústrias agrícolas de transformação e alimentícias, chamado de “indústria a jusante”, e o de distribuição de alimentos.

Portanto, ao somatório desses quatro subsetores e suas inter-relações Malassis denominou de Setor Agroalimentar (SAA), no qual distinguia dois subsetores: o agroindustrial, reunindo a agricultura propriamente dita, e as indústrias a montante e a jusante; e o de distribuição agroalimentar, reunindo as atividades ligadas ao comércio a *restauration des plats servis*.

Malassis destacou ainda a importância de analisar os fluxos e encadeamentos por produto dentro de cada um desses subsetores. Para tanto, utilizou a noção de cadeia ou *filière* agroalimentar, que se reporta aos itinerários seguidos por um determinado produto dentro do sistema de produção-transformação-distribuição e aos diferentes fluxos que a ele estão ligados. Para o autor, o estudo de *filière* comportava dois aspectos fundamentais: a identificação do produto, seus itinerários,



agentes e operações e a análise dos mecanismos de regulação que apresenta estrutura de funcionamento dos mercados e a intervenção do Estado.

Segundo Morvan *apud* Batalha (1997, p.26), é difícil propor uma definição, aceita unânimemente sobre a noção de “*filière*”, todavia, possível aproximá-la marcando a presença de três elementos constitutivos determinantes:

- I. Uma sucessão de operações de transformações dissociáveis, separáveis e ligadas entre si por ligações técnicas e tecnologias: trata-se de um “espaço de tecnologias” susceptíveis de se modificar em função do estado dos conhecimentos científicos dominantes e das modalidades de organização das relações de trabalho;
- II. É também um conjunto de relações comerciais e financeiras que se estabelecem entre todos os estados da transformação: esses fluxos de trocas montante-jusante constituem um “espaço de relações” orientadas pelas técnicas ou pelos mercados cujas restrições condicionam mais ou menos as trocas;
- III. É, enfim, um conjunto de ações econômicas que presidem a valorização dos meios de produção e que participam na definição de um espaço de estratégias e asseguram a articulação das operações.

Para Floriot *apud* Batalha (1997), *filière* é um sistema industrial aberto de transformação de fluxo de matérias, de energia e de informações, orientado em direção a uma finalidade funcional em constante troca com seu meio ambiente exterior. Visou apresentar também a noção de *filière*, que mostra uma via para a análise de sistemas industriais e outra para a análise dinâmica, à medida que ela permite colocar em evidência como os “impulsos-reações” são gerados pelos atores no seu campo de influência; e abre, enfim, uma via para uma real integração da técnica no estudo dos processos industriais, contrariamente às análises tradicionais em que são antes privilegiadas as abordagens financeiras e comerciais.

Segundo Chevalier e Toledano *apud* Batalha (1997), *filière* é um conjunto articulado de atividades econômicas integradas. Essa integração é consequência de articulações em termos de mercados, tecnologias, organizações e capitais.

Finalmente, praticar uma análise de “*filière*” é analisar como as lógicas dos agentes, dos produtos e dos mercados se articulam entre si para estruturar os sistemas industriais.

A lógica de análise, utilizando o conceito de *filière* ou cadeia de produção agroindustrial, tem como ponto de partida o consumidor final, que é o principal indutor de mudanças no *status quo* do sistema, transferindo seus requisitos de jusante a montante.

A cadeia de produção agroindustrial é definida com base na identificação de determinado produto final. Após esta identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção.

### 2.1.5 *Supply chain management* (SCM)

A questão do gerenciamento e planejamento de uma organização deve incidir, não só em procedimentos e atividades, mas também da relação entre esta e o ambiente que a rodeia. Segundo Rodrigues (2002), este conjunto forma uma cadeia de valor que engloba as entidades, quer internas, quer externas, que interagem com o estado da organização. É sobre estes aspectos que uma gestão eficiente deve atuar. E esta prática é denominada de Gestão da Cadeia de Valor, termo adaptado do original *supply chain management* e também pode utilizar-se o termo *advanced planning and scheduling*.

Segundo Wood, Zuffo e Knorich (1998), a tradução do termo *supply chain management* tem as seguintes referências – “Gestão da cadeia de suprimentos”, “Gerenciamento da rede de suprimentos” e “Gestão da cadeia de demanda”.

Para Poireir e Reiter apud Wood, Zuffo e Knorich (1998) entendem por *supply chain management* como um sistema que envolve todos os elementos da cadeia de produção, do fornecedor da matéria-prima até a entrega do produto ou serviço, pelo comércio varejista ou pela empresa prestadora de serviços ao consumidor final, visando a otimização da cadeia de valores como um todo.

Para Dias (2000), o termo *supply chain management* pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Projetos deste tipo, além de trabalharem na performance da empresa, buscam avançar as fronteiras aproximando fornecedores e clientes.

## 2.2 O Cooperativismo como Alternativa para o Fortalecimento do Produtor Rural

Este item tem como objetivo mostrar a gênese do Cooperativismo, seus pioneiros, a compreensão de seus conceitos, sua doutrina, seus princípios e a economia da cooperação. Esta uma das alternativas para enfrentar os problemas políticos, econômicos e sociais, frutos geradores da nova ordem da divisão do trabalho.

### 2.2.1 O cooperativismo

O cooperativismo é milenar e fruto de séculos de evolução do homem, no que se refere à arte de sobreviver, ou mesmo de viver com mais dignidade, diante das dificuldades inerentes a cada momento emergente.

De acordo com o Sindicato e a Organização das Cooperativas do Estado de Goiás (2000), o cooperativismo é um movimento internacional. Sua essência está na associação de pessoas que, com esforço próprio e ajuda mútua e observando a liberdade, a justiça e a solidariedade, satisfazem suas necessidades econômicas e sociais e pela constituição de uma organização, sem fins lucrativos, voltada para a qualidade de vida e a dignidade humana, cumprem com rigor os seus princípios.

Segundo as reflexões de Pinho (1982), o cooperativismo é uma “doutrina que visa a renovação social através da cooperação”.

O espírito da cooperação e solidariedade é profundamente humano, tão antigo como o da luta pela vida e vamos encontrá-lo nas sociedades mais primitivas. De acordo com o estudioso do cooperativismo Charles Gide *apud* Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Goiás (2000), “a origem da cooperação está na própria origem da humanidade, no seu modo de ser, de viver e de agir diante das necessidades vitais”.

A ajuda mútua e a cooperação também são encontradas nas formas de organização do trabalho coletivo e no domínio da vida econômica. Em todas as épocas de vida da humanidade encontram-se exemplos de trabalho e economia coletiva que se aproxima das atuais cooperativas. Segundo Pinho (1982), as cooperativas são sociedades de pessoas, organizadas em base democráticas que

visam não só suprir seus membros de bens e serviços, como também realizar determinados programas educativos e sociais. Trata-se, portanto de sociedade de pessoas e não de capital sem interesse lucrativo e com fins econômicos-sociais na expectativa de amenizar os desequilíbrios sociais.

No processo da história dos povos, os homens, que são seres eminentemente gregários, sentiram a necessidade da cooperação para melhor poderem assegurar a sua sobrevivência, prover a sua prosperidade e conquistar os seus objetivos.

## 2.2.2 As origens do cooperativismo moderno

As origens históricas do cooperativismo moderno tiveram como referência a sociedade inglesa do século XIX, que vivenciou o impacto das transformações do mundo referente à divisão do trabalho, consequência da Revolução Industrial.

Segundo o economista clássico Adam Smith na obra “Riqueza das Nações”, as máquinas modificaram profundamente as relações de produção e conseqüente divisão do trabalho. A questão econômica, que desde a Idade Média foi exercida por corporações de profissionais, nas quais o artesão exercia sua atividade em casa ou numa dependência anexa, passou por uma mudança e com ela as corporações perderam seu lugar a favor do sistema capitalista de acumulação, ou seja, economia voltada para a produção em escala e para o mercado.

Na economia inglesa, os antigos métodos de produção, principalmente os setores têxtil e metalúrgico, passaram por transformações que conduziram a nação à Revolução Industrial em meados do século XVIII. A mecanização do setor têxtil sofreu impulso com o aparecimento da máquina a vapor, aumentando a produção de tecido em larga escala. Estradas foram construídas, surgiram as ferrovias e desenvolveu-se o setor metalúrgico. Ao final do século XIX, tendo no petróleo e na eletricidade as novas alternativas de combustão para a evolução da base técnica, substituiu-se a antiga forma geradora de energia - o carvão.

A qualidade de vida para dos trabalhadores ingleses foi prejudicada, porque, além de terem jornadas de trabalho de quatorze a dezesseis horas diárias, os salários foram contraídos, mulheres e crianças foram empregadas com menor

remuneração. Diante dessas determinantes, alguns teóricos buscaram soluções que tornassem a sociedade mais justa e igualitária.

Os habitantes da cidade de *Rochdale*, situada no condado de *Lancashire* na Inglaterra, fez parte da população explorada por causa do processo de industrialização. De acordo com a publicação do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Goiás (2000), vinte e oito tecelões do condado passaram a discutir uma forma de solucionar seus problemas de sobrevivência, denominados de Pioneiros de *Rochdale*. Após inúmeras discussões sobre uma sociedade ideal e aproveitando as experiências de outros grupos, resolveram, em 24 de outubro de 1844, constituir um armazém cooperativo tendo por objetivo dar melhores condições de vida aos seus membros e dependentes, que passou ser a chamado de *Rochdale Society of Equitable Pioneers*.

O novo modelo econômico que substituiu o trabalho artesanal pela produção industrial se encontra na origem dos problemas sociais enfrentados pelos trabalhadores ingleses, ou seja: sobrevivência humana, falta de moradia, acessos à educação, saúde e alimentação e o alto índice de desemprego, por causa do excesso da mão-de-obra. Diante deste quadro econômico e social, os trabalhadores buscaram alternativas que pudessem garantir a sobrevivência e o sustento de suas famílias.

Essa cooperativa de consumo, dado seu sistema de funcionamento e princípios básicos (livre adesão, direito a um voto por membros, juros limitados, distribuição dos ganhos de acordo com a participação e na educação cooperativista), fez que a entidade crescesse rapidamente e novas cooperativas emergiram a partir deste modelo. Os princípios básicos lançados naquela época, com pequenas alterações, regem até hoje o cooperativismo mundial.

Atualmente o cooperativismo atua na produção e distribuição de mercadorias e todo tipo de serviços. Contribui para o desenvolvimento sócioeconômico de seus associados e dependentes, além de trazer progresso para as regiões onde atua.

Nenhum governo tem restrição a este tipo de organização, e encontram-se cooperativas em países das mais variadas formas de organização política, social e econômica. Entre eles podem-se citar: Brasil, Rússia, Cuba, Japão, Alemanha, China, Israel e Inglaterra.

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de representação do cooperativismo mundial, existem no mundo 75 países filiados com mais de 750 mil cooperativas, congregando mais de 760 milhões de cooperados.

A ACI nasceu em 1895 e seu principal objetivo é promover e fortalecer o cooperativismo no mundo. A primeira intenção de internacionalizar o Cooperativismo surgiu em 1835, antes da constituição da primeira cooperativa formal, com a associação de todas as classes das nações, tendo como inspirador da idéia Robert Owen.

De acordo com o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Goiás, (2000), os princípios básicos do cooperativismo aprovados em 1844 sofreram reformulações em 1845 e 1854. Diante das transformações sociais e tecnológicas do mundo do trabalho, os princípios que nortearam a constituição de cooperativas foram revistos e atualizados ante as exigências da sociedade moderna, em sucessivos congressos da ACI realizados em 1937 (Paris - França), 1966 (Viena – Áustria) e 1995 (Manchester – Inglaterra).

Atualmente, os princípios que norteiam o cooperativismo são:

- I. Adesão voluntária e livre – as cooperativas são organizações abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou de ordem social, racial, política e religiosa;
- II. Gestão democrática dos membros – as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são seus responsáveis. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (uma pessoa – um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;
- III. Participação econômica dos membros – os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam esse capital democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.

Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- (a) desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de fundos de reserva, parte dos quais, pelo menos, será indivisível;
- (b) benefício aos associados na proporção de suas operações com a cooperativa; e,
- (c) apoio a outras atividades aprovadas em assembléias.

- IV. Autonomia e independência – as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- V. Educação, formação e informação – as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Informam ao público, em geral, particularmente aos jovens e aos líderes de opinião, a natureza e as vantagens da cooperação;
- VI. Intercooperação – as cooperativas trabalham em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, aumentando a força do movimento cooperativo;
- VII. Preocupação com a comunidade – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos seus membros.

De acordo com Zybersztajn (1994, p.25), existem algumas diferenças entre um cooperado e um acionista de empresa não-cooperada e que merecem serem explicadas:

- I. O cooperado pode ter sua renda fortemente atrelada à cooperativa ou esta pode ser vista como um canal de comercialização para seu produto, alternativamente a outras possibilidades. Em muitos casos a cooperativa é o único canal de escoamento de seu produto;
- II. Em geral, a renda do cooperado não depende significativamente da divisão das sobras no final do exercício. Parte dessas sobras é retida por lei, sendo

limitado o acesso do cooperado a elas, mesmo em caso de desligamento da cooperativa;

III. O acionista de uma empresa, mesmo minoritário, está interessado no desempenho da corporação, com a qual em geral tem negócios, ou seja, seu retorno depende da valorização do capital e dos eventuais lucros a serem distribuídos;

IV. Existe grande liquidez de suas ações, maior se a empresa tiver capital aberto. Diferentemente do cooperado, a qualquer momento o acionista pode deixar a sociedade a custo mínimo.

O quadro 2.1, a seguir, tem por objetivo esclarecer as diferenças principais entre sociedade cooperativa, associação e sociedade mercantil, com intenção de detectar as vantagens e desvantagens do sistema cooperativo em relação às outras sociedades.

Quadro 2.1  
Características da Sociedade Cooperativa, Associação e Sociedade Mercantil.

<b>Sociedade de Cooperativa</b>	<b>Associação</b>	<b>Sociedade mercantil</b>
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de capital
Objetivo principal é a prestação de serviços econômicos ou financeiros	Objetivo principal é realizar atividades assistenciais, culturais, esportivas etc.	Objetivo principal é o lucro
Número ilimitado de cooperados	Número ilimitado de associados	Número ilimitado de acionistas
Controle democrático = uma pessoa tem apenas um voto	Cada pessoa tem um voto	Cada ação representa um voto
Assembléias: quorum é baseado no número de cooperados	Assembléias: quorum é baseado no número de associados	Assembléias: quorum é baseado no capital
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade.	Não tem quotas-partes	Transferência das ações a terceiros
Retorno dos excedentes proporcional ao valor das operações.	Não gera excedente	Lucro proporcional ao número de ações.

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB



### 2.2.3 O histórico do cooperativismo no Brasil

Há muitas colocações a respeito do surgimento do cooperativismo no Brasil, mas segundo Pinho (1982, p.117-8), pode-se dizer que a difusão das idéias cooperativistas no nosso país reflete as duas principais tendências que marcaram a evolução do pensamento cooperativo europeu, ou seja:

- I. Durante quase oitenta anos, o Cooperativismo brasileiro apresenta-se marcado pelo conteúdo doutrinário *rochdaleano* que desde o final do século XIX, chegou ao Brasil através dos dois principais centros de irradiação da cultura ocidental - a França e a Inglaterra;
- II. Atualmente, os cooperativistas tentam combinar o enfoque qualitativo de promoção da atividade humana solidária à racionalização pragmática empresarial, deixando de ser apenas idealista na economia de mercado como cooperados empresários.

A fase de predomínio do pensamento cooperativo *rochdaleano* corresponde ao período que começa com as primeiras cooperativas criadas no final do século XIX e vai até o início da década de 1970, quando torna nítida a priorização do caráter empresarial na maioria das cooperativas brasileiras.

A partir de 1891, entretanto, alguns fatores contribuíram para o aparecimento das primeiras cooperativas brasileiras: de um lado, a Constituição Republicana de 1891 assegurou a liberdade de associação (art. 72, § 8º) e o Estado começou a legislar sobre associativismo rural; de outro lado, os graves problemas que caracterizaram a crise estrutural do fim do Império e começo da República levaram à recomendação do Cooperativismo.

Apesar do caráter rural da legislação associativista no início da República, foi no setor de consumo dos centros urbanos que surgiram as primeiras cooperativas brasileiras, no final do século XIX: a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, no Estado de São Paulo (1891), a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro, então Distrito Federal (1894), a Cooperativa Camaragibe, em Pernambuco (1895) e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista em Campinas, no Estado de São Paulo (1887).

Alguns anos mais tarde, foram organizadas cooperativas para a zona rural: as primeiras foram Caxias *Rurals Raiffeisen*, graças ao trabalho do jesuíta Theodoro Arnstadt no Rio Grande do Sul (a partir de 1902), assim como cooperativas de plantadores de café, algodão, mandioca, arroz, milho e de laticinistas, resultantes da propaganda do estadista João Pinheiro em Minas Gerais (iniciada em 1907). No Estado do Rio de Janeiro, a campanha desenvolvida por Plácio de Melo, em 1908, teve como resultado a criação de cooperativas *raiffeiseana*.

Segundo (Pinho, 1982), destacam-se entre os precursores dos cooperativistas nacionais Carlos Alberto de Menezes, Joaquim Inácio Tosta, Wenscelau Belo e Cristiano Cruz, defensores de associações cooperativistas e sindicais. Estes ícones elaboraram o projeto que deu origem ao Decreto nº 1.837/1907, revogado vinte e cinco anos depois, quando surgiu a primeira legislação cooperativista *rochdaleana*: o Decreto nº 22.239/1932. Este foi primeiro diploma legal brasileiro a tratar da organização e do funcionamento das cooperativas, segundo os princípios dos Pioneiros de *Rochdale*, o qual influenciou toda legislação subsequente e vigorou até 1966, tendo sido suspenso apenas durante o período tentativo de implantação do cooperativismo sindicalista no Brasil (1933 a 1938).

Entretanto, mesmo depois de sua revogação, as características *rochdaleanas* das cooperativas continuaram sendo repetidas, conforme o Decreto-Lei nº 59/1966 e a Lei nº 5.764/1971, que define a política nacional do cooperativismo.:

Segundo Lirio (1997, p.1503), é possível perceber um deslocamento da ótica empresarial, antes orientada para o produto, em direção ao mercado. Por outro lado, à medida que o consumidor ganha importância, o padrão de competitividade também se modifica, fazendo que as alterações do produto - processamento e distribuição - fiquem concentradas em um número cada vez menor de firmas. A inserção das cooperativas nesse contexto pode-se dar em qualquer fase do processo de comercialização e, entre as consequências mais comuns que decorrem da sua atuação podem-se citar o aumento do poder de “barganha” e a existência de uma estrutura mais adequada ao desenvolvimento da atividade.

Somente agora estão surgindo tentativas de transpor o instrumental teórico-econômico e administrativo para o campo da atividade cooperativista, buscando esquemas cooperativistas com prioridades para o enfoque da cooperativa como empresa. Segundo Pinho (1982), até pouco tempo, os estudos cooperativos refletiram quase exclusivamente a chamada fase dos “ismos” econômicos, ou de

preponderância do pensamento econômico doutrinário, mas com uma diferença: a Ciência Econômica, há várias décadas, já deixou de ser meramente especulativa ou “emotiva” para se tornar mais pragmática e “racional”, ao passo que os estudos cooperativos ainda permanecem distanciados da realidade, preocupando-se apenas incidentalmente com a compreensão, explicação e previsão dos fenômenos cooperativos no mundo sócioeconômico real.

O progresso alcançado pelo instrumental analítico, a Economia Positiva e Normativa tem possibilitado a substituição gradativa das “instituições econômicas” ou das “ações emotivas” por ações econômicas racionais. A grande maioria dos intelectuais do Cooperativismo utiliza pouco este moderno instrumental analítico das Ciências Econômicas, permanecendo na fase doutrinária que marcou os estudos econômicos até o final do século XIX.

Para Franke (1992), as cooperativas não terão, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas deverão existir como organização econômica intermediária, posta a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados. Desta maneira, as sociedades cooperativas também são caracterizadas como sociedades de pessoas em que há a agregação inicial do fator de produção do trabalho (nas assembléias gerais, cada associado tem direito a um único voto), diferentemente das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial do fator de produção capital (nas assembléias gerais, o voto é proporcional ao capital de cada investidor).

A maioria dos autores cooperativistas estão preocupados apenas em explicar o que a doutrina cooperativa defende. Não têm a devida preocupação em examinar como e por que a defendem. Os principais instrumentos analíticos conhecidos não contribuem em explicar como o cooperativismo consegue interpretar, corrigir, ou até mudar a realidade sócioeconômico.

## 2.2.4 O cooperativismo goiano

O Cooperativismo Goiano tem suas raízes fundamentadas no desenvolvimento do Estado e, de acordo com as reflexões de Estevan (1998), apresenta três fases distintas.

A primeira fase está ancorada no surgimento de sua estrutura, atravessando o período de 1722 a 1929. Na economia do ouro do século XVIII, as atividades comerciais foram débeis no território goiano e um tipo singular de fazenda tornou-se a unidade básica de ocupação. No final do século XIX, a expansão da cafeicultura paulista afetou o Triângulo Mineiro e o sul de Goiás. Os trilhos da ferrovia Mogiana estreitaram as relações com São Paulo, transformando o Triângulo Mineiro em entreposto comercial. A estrada de ferro em Goiás acelerou a urbanização da região sudeste e influenciou a produção de cereais.

A segunda fase compreende o período de 1930 a 1960 e caracteriza-se pelas modificações relevantes de ordem estrutural. A edificação de Goiânia e a localização estratégica de Anápolis intensificaram a exploração comercial e a ocupação do centro-sul regional. A imigração no pós-guerra (1945) avançou sobre parte do médio norte e a abertura da Belém-Brasília rearticulou o quadro dos núcleos urbanos. A construção da Capital Federal acarretou abertura de estradas e novas frentes de imigração para o planalto central, facilitando a integração da região ao comércio nacional.

A última fase é marcada a partir dos anos de 1960, até os dias atuais, com modificações significativas de estruturas. Neste período consolidou-se o término da industrialização pesada no país, e iniciou-se a instalação das fábricas de insumos agrícolas com ênfase na produção de equipamentos, materiais de transportes, elétricos, fertilizantes químicos, rações e medicamentos veterinários. Na consolidação destes ramos industriais de base, a agricultura fortaleceu seu papel de mercado consumidor para os meios de produção e o Estado, buscando garantir ampliação acelerada nesse mercado, implementou um conjunto de políticas, incentivando a aquisição dos produtos industriais e promovendo incorporação de modernas tecnologias no campo.

Neste período, caracterizado pelas modificações estruturais (1930 a 1960), encontra-se a gênese do cooperativismo goiano, ligado ao processo de ocupação e

expansão da fronteira agrícola na década de 1940. A origem tem forte ligação do Governo Federal com o Estadual, quando se estabelecem novas diretrizes às unidades federadas visando aumentar a produção de produtos primários com intuito de abastecer as indústrias do sul e sudeste do país.

A Constituição do Estado de Goiás, de 1946, em seu artigo 36, estabelecia imunidade tributária para todas as cooperativas. Havia nessa época, como integrante da Secretaria de Agricultura, o Serviço de Economia Rural que se ocupava da promoção, incentivo, estímulo e assistência ao Cooperativismo. Esse órgão desenvolveu alguns trabalhos que resultaram nas primeiras cooperativas goianas. Essa experiência pelas características de atrelamento ao Estado, de uma política efetiva de apoio ao homem do campo, não obteve resultados positivos a longo prazo.

As primeiras cooperativas surgidas em Goiás a partir de 1949 tiveram vida curta. O governo desenvolveu um projeto cujo objetivo era o de trazer imigrantes para Goiás, não somente com a intenção de povoar o Estado, mas também de incrementar novas técnicas de produção agrícola. De acordo com o economista Estevan (1998, p.121)

o projeto federal da interiorização, nas décadas de 1940 e 1950, deixou marcas na estrutura sócioeconômico de Goiás. A construção de Goiânia havia sido parte integrante da Marcha para o Oeste em sua fase inicial. A partir de 1940, o incremento de imigração para fronteira agrícola influenciou o movimento de transformação na parcela centro-sul da região.

A ocupação e povoamento do Estado estavam ainda em franco processo de evolução. Campos (1993) reiterou que em 1940 “19,2% da população do Estado não nascera em Goiás; em 1950 este contingente cresceu para 23,6% e, em 1960, se eleva para 26,6%, ou seja, mais de um quarto da população nascera fora de Goiás”. E nas reflexões de Estevan (1998, p.122), “é inegável que Goiás, juntamente com Mato Grosso, constituíram os mais fortes centros de imigração no pós-guerra, sendo sobrepujados apenas pelas correntes migratórias em direção ao Paraná”.

As três primeiras cooperativas em território goiano foram constituídas por imigrantes italianos e poloneses. No município de Rio Verde (pertencente a microrregião Sudoeste e a mesorregião Sul Goiano), foi instalada a Cooperativa

Italiana de Técnicos Agricultores, em março de 1949, com objetivo de assentar 3000 famílias em uma área de 150.000 ha. Essa cooperativa foi fundada na Itália e se estabeleceu em Goiás já com um quadro social de 400 agricultores italianos. Desses apenas 106 cooperados chegaram à região e, devido às dificuldades encontradas, todas abandonaram o projeto, as terras e a própria cooperativa um ano após a sua criação.

Duas outras cooperativas foram fundadas nesse mesmo período e tinham em seu quadro os imigrantes poloneses que, em maio de 1949, fundaram, na cidade de Itaberaí, a Cooperativa Agropecuária de Itaberaí, localizada na microrregião de Anápolis e na mesorregião Centro Goiano. Esta cooperativa assentou 51 famílias de “deslocados de guerra” e extinguiu-se em outubro de 1957. A outra cooperativa foi fundada na fazenda Córrego Rico, situada na região entre as cidades de Inhumas e Itaberaí, com o nome de Cooperativa Rural de Córrego Rico, que permaneceu até 1957.

Na década de 1950, surgiram várias cooperativas de crédito rural e na década de 1960 apareceram as primeiras cooperativas de consumo e as agropecuárias. Contudo, somente na década de 1970 houve nova fase de estruturação do cooperativismo goiano, fortemente amarrado às políticas oficiais.

A partir de 1970, a realidade do crédito rural e a agricultura mecanizada propiciaram o nascimento de cooperativas com estruturas empresariais mais sólidas e preocupadas com a formação dos dirigentes e do corpo técnico para atender o cooperado. O pensamento empresarial-cooperativista emergiu nesse período. O ramo que melhor soube utilizar essa relação, graças à especificidade do seu produto, foi o agropecuário.

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Goiás (1999), as fases do Cooperativismo Goiano podem ser mais bem entendidas da seguinte forma:

- 1ª Fase - período compreendido de 1949 a 1956;
- 2ª Fase - período de 1957 a 1970; e,
- 3ª Fase - período da década de 1970 até o momento atual.

Na primeira fase, tem-se o surgimento de cooperativas dentro das políticas do Governo Federal e Estadual em atendimento à expectativa da Marcha para o Oeste e do programa de assentamento dirigido aos imigrantes do pós-guerra. Essas políticas, no que concerne ao cooperativismo, foram um fracasso, mas o Governo

conseguiu atingir seus objetivos de expansão das atividades econômicas no território goiano.

Na segunda fase, encontra-se o aparecimento de cooperativas ligadas ao crédito rural; o ressurgimento das cooperativas agropecuárias e, no setor urbano, das cooperativas de consumo. Nesse período, surgiu um grande número de cooperativas em todas as regiões do Estado.

No Norte goiano, graças a um programa estabelecido pelo Banco da Amazônia, criaram-se várias cooperativas agropecuárias. Esse programa consistia em fornecer crédito somente àquele produtor que fosse cooperado. Com base nessa orientação, inclusive encampada pelos órgãos do Governo Estadual, as entidades que nasceram não conseguiram estabelecer uma identidade da cooperativa com o quadro social. A maioria fracassou.

O movimento dos trabalhadores do campo, nesse período, fundou na região de Trombas e Formoso a primeira organização popular cooperativista dentro do que se consignou chamar a “República Cooperativista de Trombas e Formoso”. Essa cooperativa surgiu como fruto da luta dos trabalhadores rurais pela conquista da terra. O movimento surgiu em 1950 e terminou com o advento do Governo Militar em 1964.

Na década de 1960, no Governo Mauro Borges, foi fundada a Cooperativa de Colonização do Combinado Agroubano de Arraias. Essa experiência foi trazida de Israel, contudo não pôde ser plenamente executada porque o regime de 1964 a destruiu.

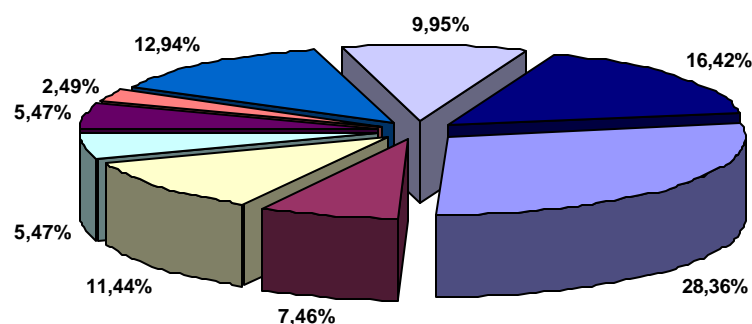
A terceira fase do Cooperativismo Goiano pode ser caracterizada como a do cooperativismo empresarialmente desenvolvido. Começa com o redimensionamento da economia em âmbito nacional e com a expansão das cooperativas agropecuárias, nascidas no Sul e Sudoeste do Estado, cujas terras estavam na proximidade dos centros mais desenvolvidos do país. Havia uma política oficial voltada para o setor.

No meio urbano, assim como em todo o país, as cooperativas de consumo, de crédito e as escolares, especialmente, sofreram um processo de retração e muitas delas deixaram de existir. A volta desses ramos ao processo de organização cooperativista se deu a partir da década de 1980, quando se tem o reaparecimento das cooperativas de crédito rural e mútuo, bem como o das cooperativas de ensino. Estas se destacaram como respostas às dificuldades do sistema de ensino. Surgem

também as cooperativas de trabalho, organizando categorias profissionais como médicos, odontólogos, taxistas, entre outras.

O quadro atual do cooperativismo goiano pode ser representado da seguinte forma: predominância do ramo agropecuário, com 57 (cinquenta e sete) unidades equivalentes a 28,36% das cooperativas goianas, segue-se o do trabalho com 33 (trinta e três) unidades, representando 16,42%; ao passo que as cooperativas de saúde e crédito perfazem 12,94% e 11,44% respectivamente. (Figura 2.1).

Figura 2.1  
Cooperativas Goianas por Ramos de Atividades - junho/2001



Fonte: Organização das Cooperativas Goiana - OCG/junho/2001.

Agropecuário	Consumo	Crédito	Educacional	Habitação
Mineral	Saúde	Serviço	Trabalho	



## **CAPÍTULO III EVOLUÇÃO DAS CADEIAS LÁCTEAS BRASILEIRA E GOIANA**

O objetivo deste capítulo é mostrar a evolução das cadeias lácteas nacional e goiana; verificar a estruturação dos seus elos; acompanhar as estratégias adotadas pelo setor diante das novas transformações ocorridas até o momento atual.

### **3.1 Evolução da Cadeia Láctea Nacional**

A chegada do gado leiteiro no Brasil está relacionada com a história do desenvolvimento econômico nacional e, segundo Furtado (1998), ocorreu em três fases: a primeira é a colonial (século XV a XVIII), a segunda, a republicana (séculos XVIII e XIX) e a terceira, a contemporânea (século XIX e XX).

Na fase colonial é que se teve a introdução no Brasil do gado comum, vindo de Portugal para os engenhos, povoados e vilas que foram descobertos com o surgimento das Capitâneas e com a chegada do Governo Geral. Esse gado servia tanto para o trabalho quanto para o consumo de carne.

Na fase republicana é que se deu a seleção do gado de raça leiteiro. Primeiro foi o Taurino, isto é, a raça holandesa malhada de preto.

Na fase contemporânea, ocorreu a introdução das raças européias leiteiras melhoradas, entre as quais se destacam: a holandesa, a *schwzz*, a *guernsey* e a *jersey*. O primeiro lote de vacas leiteiras da raça *jersey* formou-se em Leopoldina, zona da mata de Minas Gerais, de onde se espalhou para todo o resto do país.

De acordo com Assis *apud* Alves (2000, p.7), os primeiros estabelecimentos industriais voltados para o beneficiamento e distribuição de leite remontam à passagem da década de 1910 para a de 1920. Em 1918 é fundada a Oliva da Fonseca & Cia Ltda, indústria pioneira de leite em pó no Brasil e, em 1920, passou a

chamar-se S. A. Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor, com a inauguração de uma fábrica de leite condensado em Itanhandu, Minas Gerais.

A década de 1920 caracterizou-se, segundo Alves (2000), como um grande despertar de empresas concorrentes no setor lácteo nacional. As multinacionais portadoras de modernas tecnologias permitiam diversificar e inovar o *mix* de produtos. Então, nesse período começaram a estabelecer-se no país, concentrando-se, portanto, no segmento industrial.

O governo do Estado de São Paulo, em julho de 1939, decretou o Regulamento do Policiamento do Serviço de Alimentação Pública segundo Assis *apud* Alves, (2000) tendo por objetivo a proibição da comercialização do leite que não fosse através do processo de pasteurização, dando assim um salto de qualidade, propiciando às modernas empresas uma maior participação deste mercado, que vinha sendo ocupado pelo comércio informal.

A industrialização do país e o crescente aumento da taxa de urbanização, entre as décadas de 1930 e 1940, foram preponderantes nos surgimentos de novas bacias leiteiras e de empresas do setor de laticínios, especialmente, nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná.

De acordo com Alves (2000), a atividade leiteira nacional nos anos de 1940, especificamente a paulista, passou por importantes mudanças: padronização das embalagens, logística de distribuição, ou seja, substituição da tradicional carrocinha por veículos motorizados, estratégias que visaram dar ao consumidor um produto de qualidade. Neste período, o Governo Federal instituiu o tabelamento de preço do leite, passando a intervir diretamente na política de preços do leite fluido do país, intervenção que marca o início de uma nova fase da atividade e que perdurou até meados de 1990.

As décadas de 1950 e 1960 constituíram os períodos áureos da atividade leiteira, em decorrência do incremento da malha rodoviária, garantindo o transporte do leite a granel por longas distâncias; outro fator determinante foi a consolidação da indústria pesada (máquinas e equipamentos) que veio ajudar o processo da modernização da atividade.

De acordo com Assis *apud* Alves (2000, p.9), na tentativa de padronizar a qualidade do leite comercializado no país e de unificar os sistemas de controle, em 29 de março de 1959, o Governo Federal instituiu o Regulamento de Inspeção Industrial Sanitária de Produtos de Origem Animal (RISPOA), segundo o qual todas

as etapas do processo produtivo deveriam obedecer a critérios rigorosos, visando a melhoria do produto final. A fiscalização do cumprimento desses critérios, por sua vez, ficava a cargo do Serviço de Inspeção Federal - SIF, o qual passou a atuar diretamente nas indústrias, com total liberdade para intervir nos processos produtivos, caso constataste práticas que contrariassem as disposições específicas do RISPOA.

De acordo com as reflexões de Wilkinson (1993, p. 4-6), o setor leiteiro apresenta três períodos distintos:

- I. Meados dos anos de 1960 até início de 1980;
- II. A crise da década de 1980;
- III. O período recente de liberação dos preços, liberalização e integração regional.

O primeiro período foi caracterizado por uma dinâmica de urbanização que gerou crescimento na demanda do leite fluido; integração dos mercados nacionais através da malha rodoviária e adoção de novos padrões de consumo de derivados do leite, iogurtes, sobremesas e queijos não tradicionais.

Neste período, as multinacionais assumiram posição de destaque nos mercados mais dinâmicos e de mais alto valor agregado. Disponibilizaram iorgutes, sobremesas, *petit-suisse*. As Cooperativas, por sua vez, concentraram esforços na consolidação e ampliação das Centrais para dominar o mercado de leite pasteurizado e responder à unificação dos grandes centros urbanos.

Ao mesmo tempo, o surgimento do segmento de produtores de leite tipo B atesta um processo parcial de tecnificação da base agrícola. No entanto, a sazonalidade da produção de leite representa um grande empecilho à modernização industrial, dificultando a estabilização dos preços e onerando os custos operacionais e de estocagem. O sistema de preços baseado em “quotas” da produção na entressafra visava a especialização da atividade leiteira.

O segundo período, década de 1980, caracterizou-se por uma crise que retraiu a demanda e diminuiu os recursos alocados para a pecuária. O desaquecimento no setor estimulou recurso às importações que bloquearam a modernização do mesmo. O setor cooperativista foi o mais prejudicado, por concentrar suas atividades no produto tabelado e de menor valor agregado, o leite tipo C, e por ser obrigado a comprar o produto dos sócios, inclusive quando a crise levava a um excesso de matéria-prima.

Por sua vez, os produtores de leite tipo B e as indústrias de derivados do produto beneficiaram-se de uma liberação de preços, embora aqui também houvesse retração da demanda. O produto que mais se destacou na década foi o leite fluido tipo LONGA VIDA, dominado pela multinacional Parmalat, que ameaçou os tradicionais mercados de leite pasteurizado. A crise, porém, limitou o ritmo de inovação de produto e as Cooperativas conseguiram entrar no mercado tanto do LONGA VIDA como de iogurtes, embora com parcelas menores de mercado. A consolidação em forma de centrais permitiu que a estrutura cooperativista fizesse a transição de mercados regionais para nacionais e, em seguida, *mix* de produtos com maior valor agregado, envolvendo com isso processos produtivos mais elaborados.

Nos primeiros anos de 1990, a situação do setor leiteiro mudou drasticamente, porque no final da década de 1980 já se iniciara uma nova retração de demanda após a euforia do Plano Cruzado. Isto foi combinado com um aumento brutal de importações, sobretudo de leite em pó. A abertura para o Mercosul, com taxa de câmbio favorecendo a Argentina, aumentou ainda mais o peso das importações dos produtos lácteos básicos: manteiga, queijos tradicionais e leite em pó.

O Governo Collor liberou os preços tanto do produtor quanto do consumidor, pondo um fim ao tabelamento que durou mais de quarenta anos. Isto, porém, se deu no contexto de uma profunda retração de demanda provocada pelo Plano Collor e pela saída do Governo dos programas sociais de leite que, em alguns anos, representaram 30% da captação global de leite, entre 1 e 2 bilhões de litros por ano, no período 1988/90.

No início dos anos 1990, portanto, o setor leiteiro combina retração de demanda, excesso de matéria-prima e aumento de importação de leite em pó por parte de algumas grandes empresas. O setor se dividiu em torno de duas estratégias. Por um lado, as cooperativas defendiam a modernização da pecuária leiteira e o compromisso com as bases de abastecimento domésticas; por outro, grandes grupos combinaram este abastecimento com importação de leite em pó, agora liberada para a iniciativa direta das empresas. Esta divergência do setor repercutiu no contencioso instaurado contra as importações de leite em pó subsidiado e de procedência da Comunidade Econômica Européia (CEE).

O período mais recente tem sido caracterizado pelo avanço das empresas multinacionais que têm se lançado numa estratégia de aquisições, incorporando tanto empresas nacionais quanto pequenos laticínios e cooperativas. Assim, a

Nestlé e a Parmalat fortaleceram ainda mais suas posições e a Gessy Lever assumiu uma posição de liderança na área de queijos finos.

De acordo com Belik (1999, p.15), o setor lácteo brasileiro passou por grandes transformações nos últimos anos, tanto do ponto de vista técnico quanto do de mudanças organizacionais que se processaram no âmbito da produção. Até o final da década 1980, o segmento era extremamente regulamentado por parte do governo. Os preços e as margens eram fixados pelos órgãos do Ministério da Fazenda e a produção, mesmo das pequenas usinas, era controlada pelos fiscais do Ministério da Agricultura. Além disso, por causa do sistema rígido de comercialização, havia baixa mobilidade dos produtores em relação aos processadores.

A década de 1990 configurou-se pela produção de leite no Brasil. Ela passava por transformações de ordens política, econômica e tecnológica, afetando assim toda a cadeia de produtos lácteos. Os determinantes dessas transformações, segundo Bressan, Vilela e Cunha (2001, p.22-3) foram os seguintes:

- I. Liberação do preço do leite em 1991, após quase meio século de tabelamento, quando o mercado do leite se desvencilhou das garras do governo. O longo período de tabelamento trouxe muitos prejuízos para o agronegócio do leite, porque ele era praticado mais com objetivos de ajustamentos macroeconômicos, leia-se controle da inflação, do que com vistas em estimular a modernização do setor. O tabelamento expulsou capitais e empresários da atividade, além de impedir o surgimento da cultura de negociação. Até hoje, o segmento da produção de leite tem muitas dificuldades de negociar com os outros elos da cadeia, embora progressos consideráveis já tenham sido alcançados;
- II. Maior abertura da economia brasileira ao mercado internacional, em especial a instalação do Mercosul. Se, por um lado, essa maior abertura trouxe mais importações de lácteos, muitas vezes em condições subsidiadas no país de origem, por outro, ajudou a criar a cultura de competição. Hoje, já se observa produtor de leite preocupado com a produtividade da Argentina e com os reflexos dessa produtividade no seu negócio;
- III. A estabilidade da economia brasileira, com o Plano Real, afetou, substancialmente, o agronegócio do leite. Com relação à demanda, ela estimulou seu crescimento, pelo aumento da renda do consumidor. Quanto à produção, a estabilidade conjugada com a maior abertura comercial,

reduziram significativamente as margens de lucro, pela queda do preço do leite. A redução da margem de lucro colocou em dificuldades todo o segmento da produção, com maior pressão nos sistemas menos eficientes;

- IV. Ainda como consequência da maior concorrência dos mercados doméstico e internacional, a qualidade do leite passou a ser prioridade absoluta de todos os elos da cadeia de lácteos. Na busca da melhor qualidade do leite, cresce a importância do resfriador na fazenda e da coleta de leite a granel. O processo de granelização, que avança a passos largos, trouxeram, pelo menos, duas consequências: ampliou o pagamento diferenciado por volume e qualidade e expulsou do mercado formal aqueles produtores que não conseguiram fazer os investimentos exigidos pela granelização. Mesmo nas Cooperativas, a diferença entre o menor e o maior preço recebido pelos produtores chega a 50%, e que muitos pequenos produtores já foram excluídos do mercado;
- V. O grande crescimento do leite LONGO VIDA (UHT) mudou o ponto de referência do preço do leite. Antes, a referência era o leite pasteurizado; agora, é o LONGA VIDA. Essa mudança provocou impactos nas margens de lucro de toda a cadeia, porque o principal ponto de venda deste produto é o supermercado, que tem muita influência no preço do leite, em razão de sua estrutura oligopolizada.

Os dados a seguir mostram o expressivo crescimento do LONGA VIDA em 1984, quando suas vendas representaram apenas 3,3% do total vendido, ao passo que o pasteurizado tipo C detinha 87,86%. Após treze anos, aquele tipo registrou a participação de 57,18% da comercialização de leite no Brasil, ao passo que o tipo C caiu para 42,82%. (Tabela 3.1)

**Tabela 3.1**  
**Brasil: Participação Relativa por Tipo de Leite Vendido - 1984/1998.**

ANO	Leite UHT	LEITE PASTEURIZADO			TOTAL
		Tipo A	Tipo B	Tipo C	
1984	3,30	0,13	8,71	87,86	100,00
1985	3,65	0,17	7,43	88,75	100,00
1986	3,19	0,30	11,64	84,87	100,00
1987	3,01	0,46	9,95	86,59	100,00
1988	3,73	0,66	8,03	87,58	100,00
1989	4,25	0,73	9,38	85,64	100,00
1990	4,37	0,66	8,23	86,73	100,00
1991	5,19	0,87	11,33	82,61	100,00
1992	9,32	0,98	9,78	79,91	100,00
1993	12,40	1,54	13,91	72,14	100,00
1994	21,69	1,37	11,09	65,86	100,00
1995	26,27	1,38	11,51	60,85	100,00
1996	38,19	0,99	9,10	51,73	100,00
1997	44,17	0,75	8,08	46,99	100,00
1998	57,18	-	-	42,82	100,00

Fonte: Anos de 1984-1995 Anualpec, 1997: 244, Anos 1996-1997 Milkbuzz, 1997:81.

Para Farina *apud* Negri (1998), os efeitos renda e graduação exercem mudanças de hábitos no consumo quando uma determinada classe social se submete a ganhos de renda e passa a adquirir costumes de classe imediatamente superior, provocando uma rápida e intensiva reação na demanda.

O Brasil se destaca como um dos maiores produtores de leite do mundo, ocupando o sexto lugar. Sua produção nacional é praticamente o dobro da Nova Zelândia, país considerado modelo de atividade leiteira. (Tabela 3.2)

A liberação dos preços, as margens de lucros e a entrada de novos agentes na disputa por matéria-prima provocaram mudanças profundas na produção. Entre 1980 e 1990, o crescimento da produção leiteira foi da ordem de 2,64 % ao ano, ao passo que na década de 1990 a produção registrou um crescimento anual de 3,19%. No período de 1980 a 2001, a produção registrou um crescimento de 3,0 % ao ano. À luz dos dados, pode-se observar que a década de 1990 apresentou um crescimento superior ao de 1980, fato explicado pelas observações e reflexões dos autores citados. Mesmo nos anos de 1990, observaram-se diferenças significativas entre o período anterior e o posterior ao Plano Real. Antes deste Plano, no período de 1990 a 1993, a taxa média de crescimento anual foi de 2,49% e depois de 1994 a 2001 foi de 4,03%.

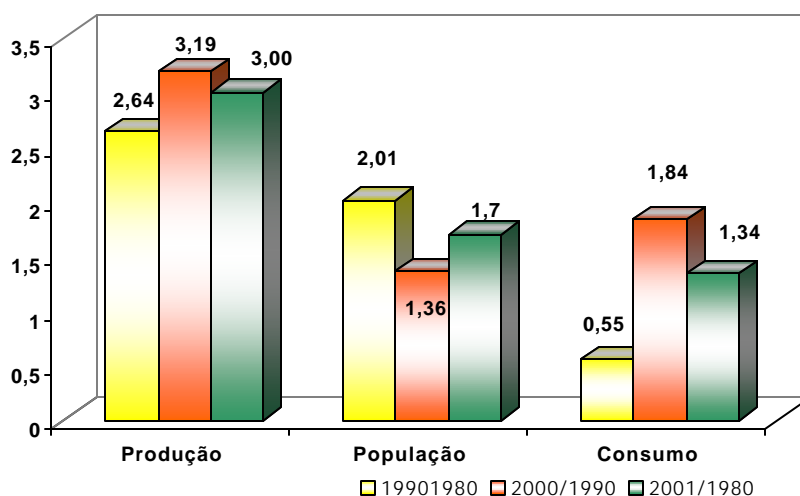
**Tabela 3.2**  
**Maiores Produtores de Leite no Mundo em 1998.**

Classificação	País	Bilhões de litros/ano
1º	Estados Unidos	70,5
2º	Índia	34,5
3º	Rússia	32,5
4º	Alemanha	28,6
5º	França	25,0
6º	Brasil	21,0
7º	Ucrânia	16,5
8º	Reino Unido	14,5
9º	Polônia	11,8
10º	Nova Zelândia	11,5

Fonte: USDA, Duarte, BRESSAN, Matheus, CUNHA,, Aécio S.  
Restrições Técnicas, Econômicas e Institucionais ao Desenvolvimento  
da Cadeia Produtiva do Leite no Brasil, p.20.

A produção de leite cresceu consideravelmente, superando o crescimento da população e do consumo, ou seja, no período de 1980 a 2001 a produção cresceu em média 3,0% ao ano, ao passo que o consumo registrou um incremento de 1,34% ao ano, confirmando que o mercado interno de lácteos no Brasil apresenta um grande potencial a ser explorado. (Figura 3.1 a seguir).

**Figura 3.1**  
**Brasil: Taxa Média de Crescimento Anual da Produção,**  
**População e Consumo, no Período 1980/2001.**



O período compreendido entre 1997 a 2000 registrou que as doze maiores indústrias de laticínios apresentaram um crescimento na recepção de leite da ordem de 1,8%, destacando-se os laticínios Leite Líder (46,5%) e Laticínios Morrinhos (39,1%), ao passo que o número de produtores registraram uma queda de 34,5%. Estes dados revelam uma melhoria do rendimento do rebanho leiteiro e do produtor com razoável grau de especialização inerente à atividade. Outra observação importante foi o destaque do Laticínio de Morrinhos, revelando que a atividade leiteira vem passando por transformações e especializações, caracterizando, deste modo, o carro chefe da economia morrinhense. (Tabela 3.3)

**Tabela 3.3**  
**Brasil: Recepção de Leite e Número de Produtores das Maiores Empresas de Laticínios no Brasil, 1997/2000.**

Classifi- cação	Empresas / Marcas	Anos								Variação em percentagem (%)	
		1997		1998		1999		2000		Repção	Produtores
		Repção	Produtores	Repção	Produtores	Repção	Produtores	Repção	Produtores		
1ª	NESTLÉ	1.412.608	35.089	1.357.832	28.920	1.335.886	22.512	1.393.000	14.142	(1,4)	(59,7)
2ª	PARMALAT	857.238	21.040	814.224	16.052	772.699	14.302	919.483	15.550	7,3	(26,1)
3ª	ITAMBE	730.422	18.250	752.628	15.369	797.000	12.690	773.000	8.400	5,8	(54,0)
4ª	ELEGÉ	607.198	38.537	602.514	34.402	660.209	34.402	760.239	32.188	25,2	(16,5)
5ª	PAULISTA	672.742	24.481	625.577	22.162	418.591	15.154	512.687	8.925	(23,8)	(63,5)
6ª	BATAVIA / AGROMILK	273.570	11.125	274.022	10.393	296.737	7.772	272.775	7.505	(0,3)	(32,5)
7ª	GRUPO VIGOR	295.155	8.142	287.830	6.442	231.001	4.823	229.629	3.693	(22,2)	(54,6)
8ª	LEITE LÍDER	141.000	5.880	165.000	6.930	192.000	8.650	206.568	8.795	46,5	49,6
9ª	CENTROLEITE	132.173	3.180	150.774	3.355	140.832	3.335	174.902	4.205	32,3	32,2
10ª	LATICÍNIOS MORRINHOS	105.060	4.300	121.297	4.250	153.284	6.677	146.200	7.292	39,2	69,6
11ª	FLEISCHMANN ROYAL	166.000	4.000	184.000	3.000	184.857	2.640	139.914	2.335	(15,7)	(41,6)
12ª	DANONE	166.949	1.426	144.429	651	120.000	410	130.210	1.420	(22,0)	(0,4)
T O T A L		5.560.115	175.450	5.480.127	151.926	5.303.096	133.367	5.658.607	114.450	1,8	(34,8)

Fonte: LEITE BRASIL – CNA

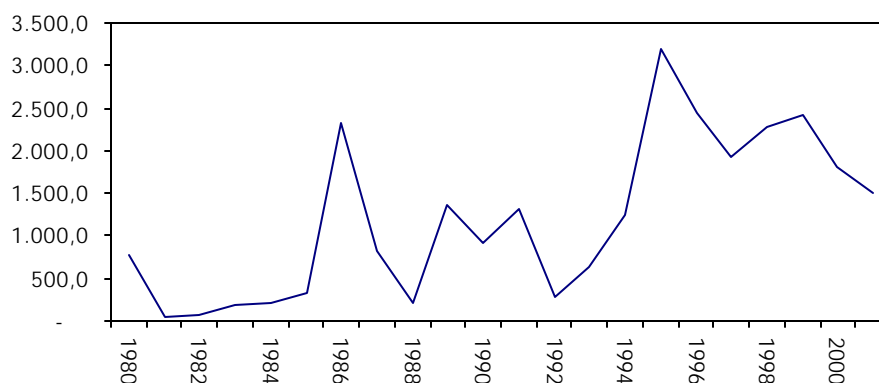
Recepção em mil litros/ano



De acordo com Bressan, Vilela e Cunha (2001), o Plano Real e a recente posição liberal da política macroeconômica governamental alteraram o patamar das importações tanto em volume de lácteos quanto o perfil dos importadores. (Figura 3.2).

As importações eram feitas apenas pelo governo, com vistas a regulamentar o abastecimento interno e atender aos programas sociais, correspondendo em média a 5,1% da produção interna. Após o Plano, elas também puderam ser feitas por industriais laticinistas, porém a preocupação principal era completar o abastecimento do mercado. Agora, as importações são realizadas pela indústria laticinista e por empresários que nada têm a ver com a atividade leiteira: os chamados “sem-fábrica”. Por não estarem ligados nem à produção nem à indústria laticinista, os sem-fábrica priorizam apenas o lucro com suas importações, mesmo que isto possa tumultuar o mercado doméstico e/ou a cadeia produtiva, representando 11,5% da produção doméstica.

**Figura 3.2**  
**Brasil: Importação de Leite (mil kg) no Período de 1980 a 2000**



Fonte: IBGE

Há muitos anos, o país se posiciona como grande importador de produtos lácteos, especialmente de leite em pó integral, maior do mundo, leite em pó desnatado, queijos, manteiga e até leite LONGA VIDA.

No ano de 2000, o Brasil se destacou importando 99,97% de leite UHT do Mercosul, especialmente do Uruguai com 74,17% e da Argentina, com 25,79%. Em relação ao leite em pó, o Mercosul é o maior fornecedor com 84,17%, e o principal vendedor deste bloco econômico é a Argentina com 70,79%, ao passo que o Uruguai comercializou 13,38% e a União Européia transacionou um percentual de 8,37% e outros países, 7,46%.

O principal bloco comercializador de queijos para o mercado nacional é o

Mercosul, com 75,12% - destaque para Argentina, com 54,20% - seguindo-se a União Européia com 17,32% - salientados os Países Baixos com 4,64% - e finalmente outros países registrando 7,54%.

O principal bloco fornecedor de soro de leite é a União Européia com 36,57%, seguida de outros países com 36,08% e o Mercosul com 27,35%. As importações de manteiga contam com 77,26% oriundas do Mercosul, A União Européia contribuiu com 9,12% e os restantes 13,63% de outros países. A tabela 3.4 mostra os principais países fornecedores de produtos lácteos para o Brasil, no ano de 2000.

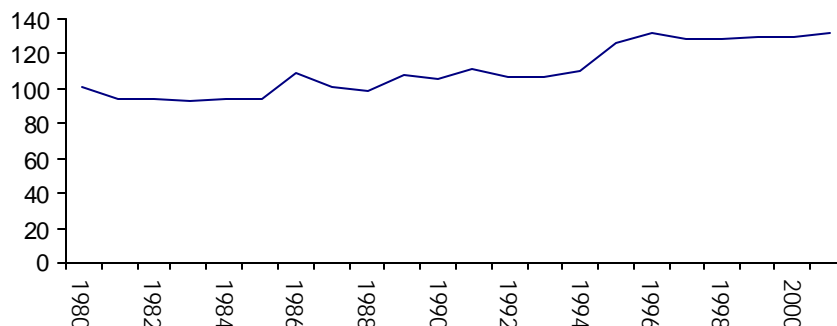
Outro destaque da competitividade nacional revelada é o consumo per capita que, na década de 1980 era de 92 a 110 litros/ano, passando, em 2001, para 133 litros, (estimativa CNA / DECON e Embrapa Gado leite), devido à estabilidade econômica e a recuperação do poder de compra das classes sociais mais pobres após a implantação do Plano Real. (Figura 3.3 a seguir).

Tabela 3.4

Países de Origem das Importações Brasileira de Alguns Produtos Lácteos - 2000.					
País	Leite UHT ( kg )	Leite em pó ( kg )	Soro de leite ( kg )	Manteiga ( kg )	Queijos ( kg )
<i>MERCOSUL</i>	95.890.652	117.027.370	11.795.760	9.922.254	11.810.055
Argentina	24.741.843	98.426.270	11.795.760	5.125.134	8.520.686
Uruguai	71.148.809	18.601.100	-	4.797.120	3.289.369
<i>UNIÃO EUROPÉIA</i>	32.127	11.631.319	15.770.363	1.171.838	2.723.257
Países Baixos	32.126	11.655	7.269.875	54.000	729.063
Dinamarca	-	7.088.070	259.500	63.740	515.147
Alemanha	-	1.527.466	848.588	-	33.337
Irlanda	-	1.134.000	-	-	-
Itália	1	388.228	-	408	422.636
França	-	100.000	7.312.400	215.690	292.831
Bélgica	-	1.381.900	24.000	838.000	-
Outros países da EU	-	5.000	56.000	-	730.243
<i>OUTROS PAÍSES</i>	406	10.374.068	15.562.611	1.749.140	1.185.071
Nova Zelândia	-	5.538.000	774.760	1.535.400	949.415
EUA	48	405.668	8.952.251	-	137.961
Canadá	358	-	4.902.625	-	43.449
Polónia	-	3.425.500	304.000	-	-
Chile	-	999.900	-	-	9.367
Austrália	-	-	628.975	100.800	20.000
Libano, Reino Unido, Chipre, Hungria e Áustria	-	-	-	112.940	24.879
<b>T O T A L</b>	<b>95.923.185</b>	<b>139.032.757</b>	<b>43.128.734</b>	<b>12.843.232</b>	<b>15.721.383</b>

Fonte: Sistema Alice – SECEX/MDIC

**Figura 3.3**  
**Brasil: Consumo de Leite (litros / habitante /ano), no Período de**  
**1980 a 2000**



Fonte: IBGE

Segundo Negri *et al* apud Gasques (1998, p.146)

nenhuma região brasileira atinge média de 400ml/dia/per capita. O consumo de lácteos em todas suas formas gira em torno de 246 ml/dia/per capita/ano (72,42Kg/per capita /ano), com grande variação regional. Esse consumo é concentrado nas regiões metropolitanas do Sul e Sudeste, onde moram cerca de 35 milhões de pessoas. O consumo nas regiões varia de acordo com o nível de renda da população. Juntas, as regiões do Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre representam 75% do consumo de laticínios das regiões metropolitanas brasileiras.

O preço, segundo Alves (2000, p.29), ainda é o principal fator que influencia o mercado consumidor de leite e seus derivados. Embora uma parcela da população brasileira esteja atenta à marca e à qualidade dos produtos que consomem, a maior parte, devido à acentuada disparidade de renda presente no país, ainda continua a adquirir seus produtos em função do preço.

No Brasil os gastos com alimentação representam aproximadamente 24% das despesas familiares, e o consumo de leite e seus derivados são responsáveis por cerca de 12% desse gasto total, representando um mercado de 3,3 bilhões de dólares anuais (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 1998).

Assim, entre as diversas reflexões sobre o mercado brasileiro do leite e de seus derivados, Jank (1999) advoga ser este marcado pela “convivência branca” de empresas e empresários extremamente heterogêneos do ponto de vista tecnológico

e gerencial, freqüentemente com interesses frontalmente assimétricos. Pecuaristas que produzem leite refrigerado, com o gado europeu puro convivem no mercado com “extratores” de leite de baixíssima qualidade, ao passo que multinacionais, que são exigentes em qualidade e padronização de seus derivados lácteos, convivem com pequenas queijarias, que sobrevivem das lacunas da fiscalização e da legislação tributária.

Esses resultados auferidos são índices de produtividade, rentabilidade e qualidade na média das propriedades rurais, devido à elevada sazonalidade ao longo do ano e à predominância de relações instáveis e conflituosas entre laticínios e produtores se encontram em desvantagem em relação a outros países. Dessa forma, apesar de não haver índices médios nacionais para o processamento de leite, a enorme variação de preços e níveis de qualidade dos produtos finais indicam forte disparidade em termos administrativos, comerciais e tecnológicos visíveis no ambiente laticinista. (Tabela 3.5).

**Tabela 3.5**  
**Comparação da Pecuária Leiteira em Países Selecionados**

Especificação	Brasil	EUA	Argentina	Uruguai	União Européia	Austrália	Nova Zelaândia
Produção de leite (milhões de litros)	19.020	70.300	8.760	1.300	120.500	9.400	11.000
Número de vacas leiteiras (mil animais)	20.000	9.300	2.400	401	21.600	1.900	3.300
Produtividade do rebanho (litros por lactação)	950	7.559	3.650	2.879	5.579	4.947	3.333
Número de produtores (mil)	1.182	105	22	4,6	825	14	15
Produção média (l/prod/dia)	47	1.834	1.091	774	400	1.814	2.078
Preço do leite ao produtor (US\$/litro)	0,22	0,30	0,21	0,18	0,39	0,20	0,16
Faturamento mensal do produtor (US\$/mês)	315	16.738	6.968	4.179	4.747	11.033	10.115

Fonte: Australian Dairy, Coporroration, New Zealand Dairy Board, USDA, FAO, SAGyP, Leite Brasil.

### 3.2 Evolução da Cadeia Láctea Goiana

O século XIX é caracterizado, para os goianos, como uma simples passagem da atividade mineratória para a pecuária extensiva, corte e leite. Em face da inexistência de informações e dados sistematizados e, segundo Estevan (1998) trabalhos de enfoque econômico-regional chegaram a admitir que o século oitocentista em Goiás constituiu um período sem história, mas, não constitui

particularidade somente em Goiás.

As regiões Norte e Sul do Estado fizeram parte da atividade mineratória na etapa colonial e seus habitantes gravitavam em torno de fazendas de gado, assimilando traços sócioeconômicos de natureza similares. Com a decadência da mineração, o novo fomentador do desenvolvimento econômico teve por base o povoamento respaldado pela atividade pecuarista, estabelecida mediante duas grandes vias de penetração:

- I. A do nordeste é representada por criadores de rebanhos nordestinos, que, pelo rio São Francisco, se espalharam pelo oeste da Bahia, penetrando nas zonas adjacentes de Goiás. O arraial dos Couros (Formosa) foi o grande centro dessa via.
- II. A de São Paulo e Minas Gerais, que através dos antigos caminhos da mineração, penetrou no território goiano, estabilizando-se no sudoeste da capitania.

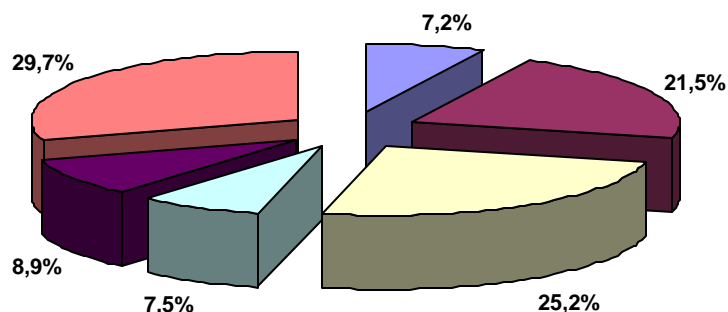
De acordo com Doles (1995, p.12), as extensas áreas do território goiano foram ocupadas em função da pecuária, dela derivando a expansão do povoamento e o surgimento de cidades como Itaberaí, inicialmente uma fazenda de criação, e Anápolis. Elas constituíram-se em pontos de passagem de muitos fazendeiros de gado que iam em demanda da região das minas e, impressionados com seus campos, ali se instalaram..

Conforme Campos (1983), a pecuária era a atividade econômica principal do estado e seu rebanho era significativo: 8,9% do quantitativo do país. Mesmo assim, a economia goiana não tinha destaque no âmbito nacional, pois, além de não ter indústria, não dispunha de um produto agropecuário de significação, tal como o café para São Paulo e Minas Gerais e o charque para o Rio Grande do Sul. (Figura 3.4 a seguir).

Nas regiões goianas houve o predomínio do gado “curraleiro”, também chamado de “pé-duro”, espécie adaptada ao sistema extensivo de criação regional. O gado zebu entrou na região sul do estado em 1875, destacando-se as raças gyr, guzerath, que, através de cruzamentos, originou o chamado “indubrasil”. Para melhor compreensão das regiões goianas, o século XIX torna-se o período básico de sua organização sócioprodutiva, integrado à comunidade por meio da participação de

relações mútuas entre fazendeiros e seus ajudantes.

**Figura 3.4**  
**Brasil: Rebanho Bovino Existente em 1920.**



Fonte: Recenseamento do Brasil, 1920. IBGE

■ São Paulo ■ Minas Gerais ■ Rio Grande do Sul ■ Bahia ■ Goiás ■ Outros Estados

Segundo Campos (1983, p. 27), quando se considera a economia estadual como um todo, dois fatores servem de reforço à afirmativa da importância da pecuária extensiva (corte e leite):

- I. O primeiro é dado pela receita orçamentária. Em todo o período, a pecuária sempre foi a maior fonte de arrecadação de tributos estaduais, figurando com uma média de quase 32%. (Tabela nº 3.6);
- II. O segundo é dado pelas características da pecuária ou de seu produto principal – o boi: “produto que por si se exporta”. Esta sua última característica supera a maior dificuldade existente para qualquer produto goiano – o escoamento para o mercado consumidor que normalmente estava fora dos limites estaduais.

**Tabela 3.6**  
**Goiás: Orçamento Estadual - Receita, 1894 -1930**

Pecuária	Imposto de Transmissão	Agricultura	Imposto de Consumo	Imposto de Indústria e Profissão	Imposto Rural	Outros Itens	Total (1)
31,90%	11,90%	6,00%	4,50%	3,30%	3,10%	39,30%	100,00%

Fontes: (a) Jornais: Seminário Oficial e Correio Oficial, Coleção de Arquivo Público do Estado de Goiás.

(b) Jornal: A Imprensa, Coleção de Arquivo Público do Estado de Goiás.

Nota: (1) Dados obtidos do cálculo da média do período, tendo sido computados 34 anos de orçamento.

ITAMI (1983: 31).

Para Campos (1983, p.28), a pecuária é por excelência uma atividade caracterizadora da economia estadual. Ela se distribui com certa regularidade em todas as regiões do Estado, o que confirma a relação estabelecida entre essa atividade e a população. (Tabela 3.7).

**Tabela 3.7**  
**Goiás: Número de Cidades, População e Rebanho Bovino (cabeças) Por Regiões, em 1920**

Regiões (1)	Número de Cabeças	População	( % )	Rebanho Bovino (cabeças)	( % )
Norte	11	115.159	22,5	910.833	23,4
Nordeste	11	78.978	15,4	597.910	15,4
Centro	12	130.563	25,5	803.208	20,7
Sul	11	155.433	30,4	973.150	25,0
Sudoeste	4	31.786	6,2	604.230	15,5
Total	49	511.919	100,0	3.889.331	100,0

Fonte: Recenseamento do Brasil, 1920. IBGE. ITAMI (1983: 28)

Nota: (1) Os dados por região foram trabalhados a partir de dados existentes sobre os municípios

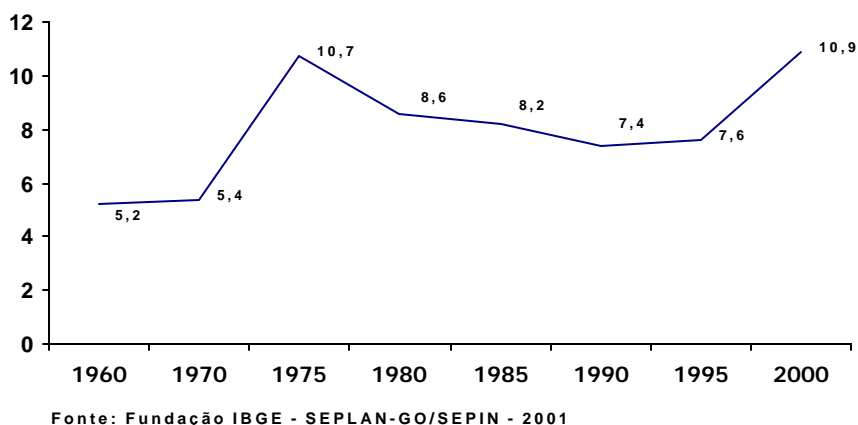
Pode-se observar, à luz dos dados acima, que o rebanho bovino teve maior concentração na região sul, respondendo por 25,0% do rebanho total goiano, seguida da do Norte, com 23,4% e da Centro com 20,7%.

Quando se analisa o coeficiente “cabeça bovina por habitante”, constata-se que no Estado de Goiás, em 1920, havia 5,5 cabeças/habitantes, e nos anos de 1940 registrou-se o coeficiente de 3,6; a relação em 1950 atingiu 2,7 e em 1960 alcançou 2,5.

No final da década de 1950, o rebanho do Estado de Goiás alcançou a quinta posição no *ranking* nacional, sendo ultrapassado apenas por Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Mato Grosso, por causa da expressiva taxa de crescimento de 8,4% ao ano, de acordo com as estatísticas oficiais.

A produção leiteira goiana em 1960 foi de 5,2% da nacional, duplicando-se nas duas décadas seguintes. Em 1987 o Estado de Goiás ocupava a quarta posição da produção nacional e a partir de 1997 vem alcançando a segunda, fato que consolidou a sua atividade leiteira. A década de 1990 notabilizou-se pela melhoria da produtividade e competitividade, devido a fatores exógenos que motivaram sua modernização. (Figura 3.5 a seguir).

**Figura 3.5**  
**Participação da Produção de Leite Goiana em Relação à Produção Nacional.**



Analizando a economia goiana, pode-se observar que, depois dos anos de 1970, ocorreram transformações significativas no modo de produção agropecuário do Estado, devido ao avanço no processo de industrialização brasileira.

A pecuária leiteira não ficou à margem desta transformação, pelo contrário, o setor caracterizou-se pela introdução de ordenhadeiras mecânicas, de tanques de resfriamento de leite e pelo uso de inseminação artificial. Essas inovações possibilitaram aumento da produção de leite no Estado de Goiás e que continuaram ao longo das últimas décadas. Mesmo havendo incremento na produção, o quantitativo de pessoas ligadas à atividade não aumentou. Entretanto, houve crescimento significativo de produtividade a partir dos anos 1990. O rebanho ordenhado decresceu e a produção aumentou. Isso ocorreu devido à introdução de animais de maior potencial produtivo e pelo aumento do suprimento forrageiro no período da seca, fatores que reduziram a sazonalidade da produção.

De acordo com as estatísticas da Federação da Agricultura do Estado de Goiás (FAEG), o Estado é o maior produtor da região Centro-Oeste, com um crescimento de 92,77% entre o período compreendido entre 1990 e 1999, superior ao desempenho apresentado pelos demais estados produtores de leite como Paraná, de 46,69%, Rio Grande do Sul, 36,02%, Minas Gerais, 35,20% e São Paulo registrou decréscimo de 2,41%.



Nos anos de 1985 a 1996 verificou-se um decréscimo no rebanho ordenhado da ordem de 2,05%, mas a produção de leite registrou acréscimo de 92,65%, a produtividade aumentou em 96,72%, ao passou que o número de ordenhadeiras aumentou 15 vezes, dados que revelam a especialização e a tecnificação da atividade leiteira do Estado de Goiás. (Tabela 3.8).

Tabela 3.8

<b>Indicadores da Pecuária Leiteira Goiana, Período de 1985 a 1996.</b>		
Indicadores	1.985	1.996
Vacas ordenhadas	1.577.605	1.545.311
Produção de leite (Mil Litros)	1.055.295	2.032.989
Produtividade (litros/vaca ordenhadas/ano)	669	1.316
Ordenhadeira mecânica instalada	183	2.649
Fonte: Censo Agropecuário de 1985 e 1996 IBGE para o Estado de Goiás		

Os pesquisadores Jank e Galan *apud* Noronha (2001, p.24) ao analisarem as transformações da atividade leiteira no Estado de Goiás, apontaram as seguintes condicionantes: desregulamentação do mercado nacional; os financiamentos de origem governamental como o Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO); a crise na agricultura nos dois primeiros anos do Plano Real e a grande disponibilidade de grãos e oleaginosas (soja) para suplementação da atividade leiteira na região central; as dificuldades da atividade de pecuária de corte, quando muitos produtores viram no leite uma alternativa complementar que gera renda mensal e o crescimento da demanda por produtos lácteos menos perecíveis.

Segundo Noronha: (2001, p.16), a atividade leiteira nacional contempla 19,1% do rebanho bovino brasileiro. Na composição do rebanho leiteiro, apenas 49,5% representam a categoria “vaca”, o que indica que nem a metade dos animais no rebanho está destinada especificamente à produção leiteira. Outra importante informação é que apenas 9,4% do rebanho bovino brasileiro destina-se à atividade leiteira. No Estado de Goiás, a atividade leiteira envolveu o percentual de 15,6% do rebanho bovino goiano, abaixo da relação nacional; na composição da estrutura do rebanho leiteiro goiano, 51,6% representam a categoria “vaca”, dado que mostra ser esta atividade atrativa, mas, apenas 8,0% estão direcionados à atividade leiteira. (Tabela 3.9 a seguir).

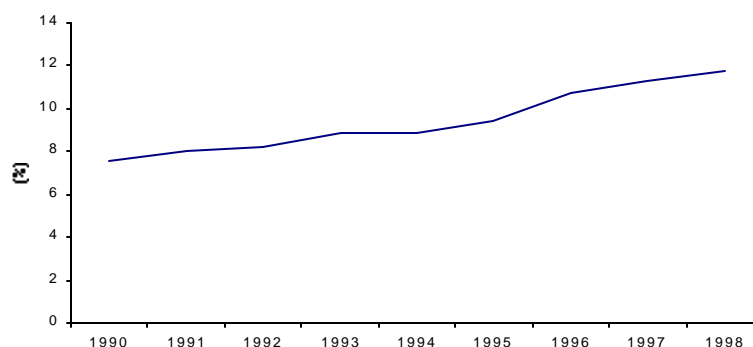
**Tabela 3.9**  
**Rebanho Bovino Brasileiro por Aptidão, Total de Vacas Leiteiras e sua Participação**  
**Relativa - 1998 ( 1000 cabeças).**

Locais	Rebanho Bovino		Corte Total	Total (T)	Vaca / Total (%)
	Leite				
	Vaca (V)	Total			
Goiás	1.228,6	2.379,3	12.693,3	15.272,3	8,0
Brasil	14.194,5	28.694,4	121.582,3	150.276,8	9,4

Fonte: FNP Consultoria & Comércio (1999)

O Estado de Goiás, palco do novo reordenamento da bacia leiteira nacional. Está inserido no processo migratório de bacias leiteiras tradicionais como as das regiões do Sul e Sudeste. A produção nacional está concentrada em cinco Estados e estes respondem por 71% de toda a produção nacional. O Estado de Goiás destacou-se, em 1998, com um percentual de 12% do total nacional. (Figura 3.6).

**Figura 3.6**  
 Goiás: Participação Relativa na Produção de Leite Nacional no Período de 1990 a 1998.



Fonte: FNP Consultoria & Comércio

Contudo, sua produtividade não é expressiva, se comparada com outros Estados, ocupando a quinta posição, de acordo com os dados da FNP Consultoria & Comércio, com uma produtividade de 5,30 litros/vaca/dia, ao passo que o referencial de produtividade é o Estado do Rio Grande do Sul com 7,56 litros/vaca/dia.

Ao analisar os indicadores da produção de leite do Estado de Goiás, o pesquisador Noronha (2001, p.19-20) identificou um progressivo desenvolvimento

desta atividade durante o período compreendido entre 1985 e 1996. A produção e a produtividade cresceram 92,65% e 96,71%, respectivamente, ao passo que a produtividade média por propriedade (litros/dia/propriedade) dedicada a esta atividade registrou um incremento na ordem de 117,33%. (Tabela 3.10).

Tabela 3.10

Goiás: Indicadores da Evolução da Pecuária Leiteira, no Período de 1985 a 1996

Indicadores	Anos		Variação	
	1985	1996	( % )	Taxa Geométrica de Crescimento Anual
Produção (milhões de litros)	1.055	2.033	92,70	6,78
Produtividade (litros/vaca/ano)	669	1.316	96,71	7,00
Produção média (litros/dia/propriedade)	36,42	79,15	117,33	8,07
Propriedades produtoras de leite	79.373	79.522	0,19	0,02
Propriedades especializadas em leite	32.286	44.509	37,86	3,26
Vacas ordenhadas (1.000 cabeças)	1.577	1.545	(2,03)	(0,20)
Propriedades com ordenhadeiras mecânicas	183	2.649	1.347,54	30,64
Participação do rebanho leiteiro	45,76	60,33	31,84	2,80
Participação do rebanho de corte	38,71	29,90	(22,76)	(2,55)

Fonte: IBGE (1997); FAEG; CNA e Leite Brasil.

Ao refletir sobre o dinamismo da pecuária leiteira goiana, Noronha (2001) percebeu que ele vem ocorrendo de forma gradual e persistente, superando dificuldades e se ajustando às exigências do mercado. Sua evolução, no período de 1985 a 1996, apresentou indicadores que sugeriram que o setor leiteiro se desenvolveu no sentido da integração às exigências da modernização, trabalhando com um número maior (60,33%) de animais especializados no rebanho e aumentando em mais de 37,0% o número de propriedades especializadas na produção leiteira. (Tabela acima).

Ainda, segundo Noronha (2001) o desenvolvimento da pecuária leiteira goiana se expressa conforme mostra tabela acima, com significativo destaque de 30,64% ao ano na taxa de crescimento de adoção de ordenhadeiras mecânicas, e chamou a atenção para o fato de que este dinamismo se deu, especialmente, pela melhoria da qualidade do rebanho, já que as taxas de crescimento do número de propriedades produtoras e de vacas ordenhadas são baixas, ao passo que se tem expressivas as taxas para a produtividade do rebanho e produção média por propriedade.

Segundo Bressan, Verneque e Moreira (1999, p.10) a produção de leite em Goiás

concentrou-se na mesorregião sul, 51,5%, e seguida da Centro com 29,0%. Essas regiões são responsáveis por 80,5% de todo o leite produzido no Estado. Regiões com menor participação, como a Leste, Norte e Noroeste do estado, têm maior tradição em pecuária de corte.

Os dados compreendidos entre 1985 e 1996 constataram que houve perdas relativas na participação das regiões centro, leste e norte do Estado, e estas estiveram associadas a taxas diferenciadas de crescimento da produção, que foram maiores nas Regiões Noroeste e Sul. (Tabela 3.11).

**Tabela 3.11**  
**Goiás: Distribuição Espacial da Produção de Leite, 1985/1996.**

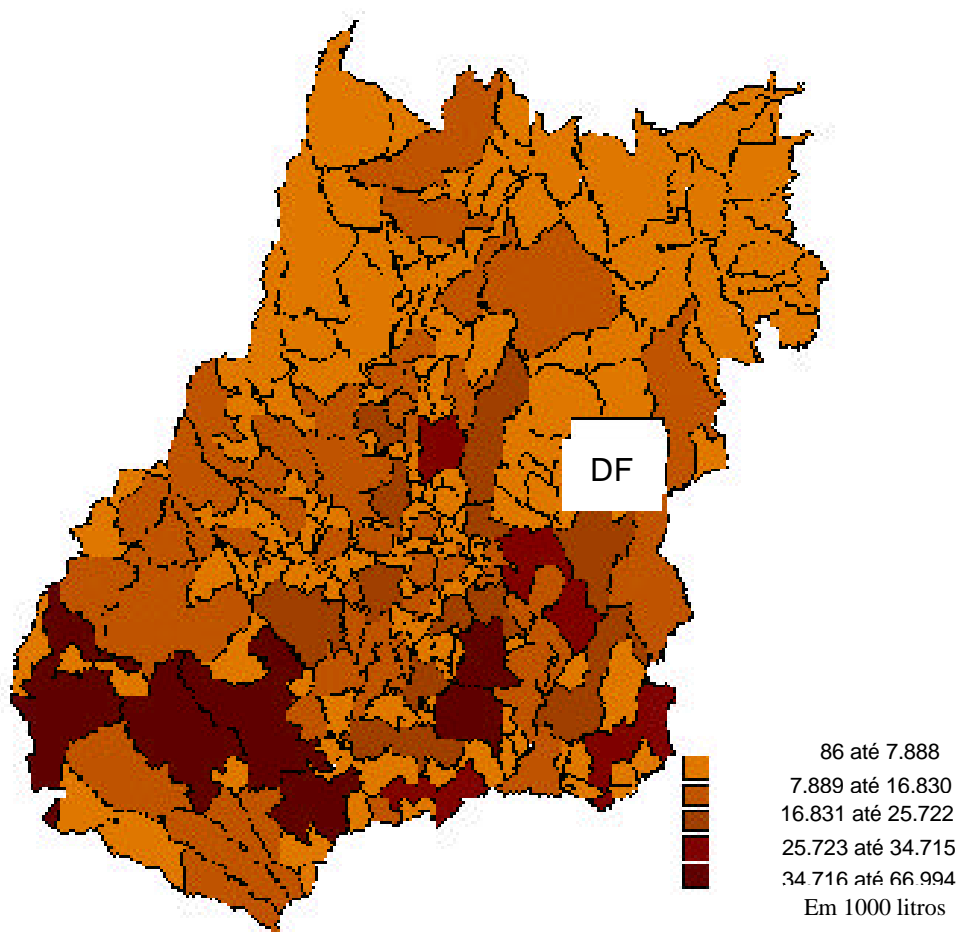
Mesorregiões	Microrregiões	Porcentagem do volume de leite produzido (%)	
		1985	1996
Centro	Anápolis	8,0	7,5
	Anicuns	4,5	4,0
	Ceres	7,0	8,0
	Goiânia	7,0	6,0
	Iporá	3,0	3,5
	<b>Subtotal</b>	<b>29,5</b>	<b>29,0</b>
Leste	Entorno de Brasília	8,0	6,0
	Vão do Paranã	0,5	0,5
	<b>Subtotal</b>	<b>8,5</b>	<b>6,5</b>
Noroeste	Aragarças	2,5	3,0
	Rio Vermelho	3,5	3,5
	São Miguel do Araguaia	1,0	1,5
	<b>Subtotal</b>	<b>7,0</b>	<b>8,0</b>
Norte	Chapada dos Veadeiros	0,5	0,5
	Porangatu	5,5	4,5
	<b>Subtotal</b>	<b>6,0</b>	<b>5,0</b>
Sul	Catalão	6,0	5,0
	Meia Ponte	16,0	15,0
	Pires do Rio	6,0	6,0
	Quirinópolis	5,0	5,5
	Sudoeste de Goiás	10,0	12,0
	Vale do Rio dos Bois	6,0	8,0
	<b>Subtotal</b>	<b>49,0</b>	<b>51,5</b>

Fonte: BRESSAN, M; VERNEQUE, R.S; MOREIRA, P. A Produção de Leite em Goiás. p. 10

De acordo com as estatísticas do Anuário (1996), a produtividade obtida em cada Microrregião, comparativamente com produtividades alcançadas em países como Israel e Estados Unidos, é extremamente baixa: 233,81 litros/vaca/ano até 748,89 litros/vaca/ano nas Microrregiões do Vão do Paranã, no Leste e Meia Ponte, Sul Goiano

As maiores bacias de produção de leite situam-se nas Microrregiões Meia Ponte e Sudoeste de Goiás, na Mesorregião Sul; Porangatu, na Região Norte; Rio Vermelho, na Região Noroeste; Entorno de Brasília, na Região Leste; e Ceres, Goiânia, e Anápolis, na Região Centro do Estado. (Figura 3.7).

**Figura 3.7**  
Goiás: Bacia Leiteira em 1996



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

O trabalho de Bressan, Verneque e Moreira (1999), estudando a produção de leite em Goiás, numa amostra validada de 720 produtores para todo o Estado, com o objetivo de retratar algumas das condições sob as quais o processo de produção de leite ocorre, concluíram que os produtores contam com a presença de forte infraestrutura institucional e de mercado; cerca de 82% dos estabelecimentos recebem assistência técnica e os canais da mídia, particularmente a televisão, colaboram no suprimento de informações mercadológicas e técnicas.

Os autores ainda esclarecem que os vizinhos e vendedores de insumos constituem outras fontes de orientação, pois a maioria dos produtores de leite de Goiás ainda vive no meio rural, e a mão-de-obra familiar é mais utilizada do que a contratada, especialmente no estrato mais baixo de produção (até 50 litros dia). Quanto à integração ao mercado, os baixos preços recebidos pelo produto constituem uma das razões pelas quais se diziam insatisfeitos, apesar de as expectativas serem de permanecer e continuar a investir na atividade, ampliando a produção de leite. Entre as tecnologias adotadas pelos produtores de leite de Goiás, prevalecem dois grandes grupos: as tradicionais e as modernas. As tradicionais dizem respeito a produtores que resistem à adoção de práticas simples de suplementação da alimentação a pasto, como cana mais uréia, na época seca do ano; as modernas caracterizam-se por produtores que adotam tecnologias sofisticadas, como a inseminação artificial, em percentuais comparáveis às regiões com maior tradição na produção de leite no Brasil.

Contudo, ao elaborar uma análise pela a ótica da cadeia produtiva como um todo, Bressan, Verneque Moreira (1999, p.270) deparam-se com três categorias de problemas do produtor que se complementam entre si:

A primeira categoria se revelou pelas dificuldades e restrições que se antepuseram aos produtores, usualmente situados a montante da fazenda, tais como: insuficiência de recursos financeiros para implementar atividades e desenvolvimento da produção de leite, falta de insumos e seus elevados custos, pouca oferta de serviços e mecanização, deficiência profissional de assistência técnica na profissionalização da pecuária leiteira, falta de políticas eficientes para o setor produtivo, escassez de laboratórios que destinam a diagnosticar o controle do rebanho, visando o aperfeiçoamento de exames laboratoriais de características físico-químicas e sanitárias do

leite in natura.

A segunda categoria é a da própria fazenda, onde diversidade de problemas que nela ocorreram têm dificultado a competição, a sobrevivência, a expansão das suas atividades. Questões que certamente o produtor se põe a respeito do processo produtivo como um todo, envolvendo o tipo de gado que usa e sua aptidão genética para produzir leite, as condições das pastagens e da suplementação alimentar oferecidas, recursos financeiros para a adoção de tecnologias, preços pagos ao leite vendido no mercado.

A terceira categoria apresentou os problemas a jusante da produção, isto é, fora das porteiras da fazenda, que envolveram as seguintes questões: carga tributária elevada, baixo nível de organização dos produtores, informação e comunicação deficientes, mercado insuficiente, estrutura de estradas precária, falta de marketing do leite, deficiência no sistema de coleta e baixo preço pago ao produtor.

Na observação de Siqueira (2001, p.150), vários fatores marcaram a pecuária leiteira do Estado de Goiás no ano de 2000: os avanços extraordinários na genética, alimentação, manejo, sanidade do gado, administração da propriedade rural e organização dos produtores; apoio do governo estadual às reivindicações dos pecuaristas; instalação do laboratório de qualidade do leite (o quinto do país e o primeiro de referência do Centro-Oeste); inserção do Governo Federal na apuração das denúncias de cartelização por parte das indústrias de laticínios e das elevadas margens de comercialização dos supermercados; avanço no processo de granelização do leite; reconhecimento por parte das autoridades federais da prática de “*dumping*” feito pela União Européia, Nova Zelândia, Argentina e Uruguai.

## **CAPÍTULO IV EVOLUÇÃO DA ATUAÇÃO DA COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE LEITE DE MORRINHOS LTDA (COMPLEM)**

Este capítulo tem como objetivo verificar o breve histórico da produção de leite no município de Morrinhos, o perfil do produtor, problemas e expectativas dos produtores, evolução histórica da COMPLEM, as estratégias e a relação da COMPLEM com seus associados.

### **4.1 Breve Histórico da Produção de Leite no Município de Morrinhos**

A atividade leiteira do município de Morrinhos remonta aos primórdios do século XIX. Antônio Correia Bueno e seus irmãos, Inácio e Pedro Correia Bueno, naturais de Patrocínio, Estado de Minas Gerais, chegaram às terras do atual município. Destes, apenas Antônio Correia Bueno, atraído pela beleza da região e pela fertilidade do solo, resolveu fixar residência na região, dedicando-se à agricultura e à pecuária, mas em pequenas escalas.

Dadas as condições oferecidas pela região, diversas famílias de Minas Gerais e São Paulo para ali se dirigiram, aglomerando-se em volta da Igreja, formando o povoado, que recebeu o nome de Nossa Senhora de Monte Carmo.

Em 26 de março de 1845, o capitão Gaspar Martins Veiga, por escritura pública, doou as terras daquela região à padroeira Nossa Senhora do Carmo. Essa doação proporcionou o surgimento e desenvolvimento do povoado, sendo elevado a distrito com a denominação Bela Vista de Morrinhos pela lei provincial de 1845, pertencendo ao município de Santa Cruz de Goiás.

O município tem uma área de 2.846,2 Km<sup>2</sup> situado na microrregião Meia Ponte que pertence a mesorregião Sul, do Estado de Goiás. Limita com os seguintes municípios: Água Limpa, Aloândia, Buriti Alegre, Caldas Novas, Goiatuba, Joviânia, Piracanjuba, Pontalina e Rio Quente. Localizado nas proximidades do Triângulo



Mineiro que, por sua vez, está próximo ao Estado de São Paulo, foi beneficiado com a dinâmica da economia paulista que alcançou o sul goiano via Triângulo Mineiro, com a ferrovia Mogiana.

A cidade de Morrinhos, pela tradição de boa capacidade produtora de leite, vem se destacando, através dos tempos, como principal bacia leiteira do estado, sobretudo, a partir da década de 1970. Na década observa-se esta performance pelas taxas geométricas de crescimento da ordem de 14,74% ao ano, ao passo que a registrada no Estado de Goiás foi de 10,47%.

A década de 1980, considerada perdida em decorrência de fatores endógenos e exógenos, obrigou os estados a se adaptar a modelos de desenvolvimento pertinentes à sua realidade, através de renúncia fiscal e programas de desenvolvimento regional. Este contexto alterou as tendências de crescimento da produção leiteira, que proporcionou percentuais inferiores aos apresentados na década de 1970. Enquanto Morrinhos cresceu em média 2,98% ao ano, a produção goiana registrou a taxa de 1,58%.

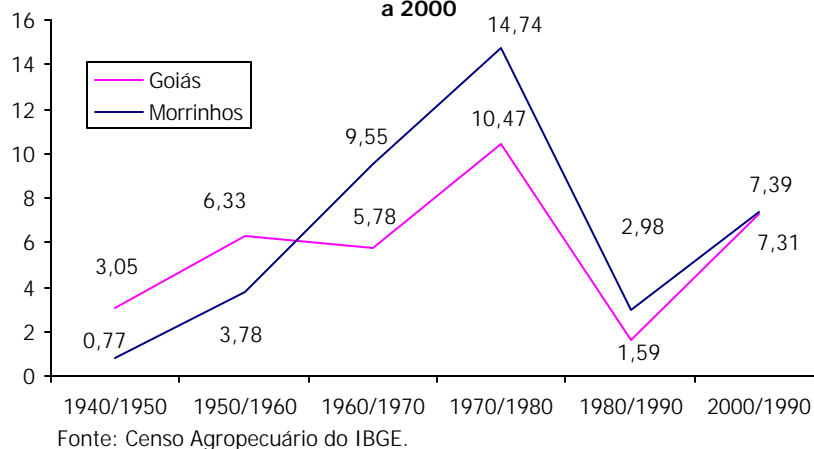
A década de 1990 notabilizou-se por uma política de redução da intervenção do estado em todos os setores da economia. Ocorreram mudanças no ambiente institucional vigente na cadeia produtiva do leite, promovendo-se a liberalização dos preços em todos os seus elos.

As mudanças proporcionaram concorrências entre as empresas capitadoras de leite, havendo, com isso, crescimento nas taxas de produção de leite na cidade de Morrinhos, em torno de 7,39%, superando a década anterior 2,5 vezes. Goiás também apresentou bom desempenho e atingiu a casa de 7,31% em média anual, inferior à registrada na cidade de Morrinhos. (Figura 4.1 a seguir).

Importante ressaltar que, além das pastagens plantadas e dos silos para forragens, a pecuária de leite é também influenciada pelo padrão genético do rebanho, pela alimentação, pelos cuidados higiênico-sanitários, pelas instalações dos estabelecimentos rurais, pela ordenha, e pelo uso de inseminação artificial, fatores determinantes no aumento de produção de escala e produtividade.

As causas que explicam o comportamento diferenciado do crescimento da produção de leite no município de Morrinhos referem-se à evolução do efetivo bovino, vacas ordenhadas e aumento da produtividade do rebanho.

**Figura 4.1**  
**Estado de Goiás e Morrinhos: Taxa Média de Crescimento**  
**Geométrica Anual da Produção de Leite, no Período de 1940**  
**a 2000**



## 4.2 O Perfil do Produtor de Leite de Morrinhos

O perfil do produtor de leite de Morrinhos foi levantado com base nas informações coletadas pela pesquisa elaborada pela EMBRAPA, uma vez que mais de 50% do volume capitado pela COMPLEM se origina de Morrinhos. De acordo com o trabalho de Bressan, Verneque e Moreira (1999, p.25-6), o tamanho da amostra estadual foi de 720 produtores rurais. Os dados foram coletados do questionário próprio elaborado por pesquisadores da EMBRAPA GADO DE LEITE e Federação da Agricultura do Estado de Goiás (FAEG).

Por se tratar de amostragem não-proporcional, os dados oriundos da pesquisa de campo foram ponderados. Considerou-se como variável-critério a percentagem do volume de produção de leite. Para obtenção dos valores médios finais, o total das informações resultante do estrato I (volume de produção até 50 litros) recebeu peso igual a 0,4031. Os dados do estrato II (volume de 51 até 250 litros), peso igual a 0,5265 e o estrato III (produção acima de 250 litros), peso de 0,0704.

A idade média dos produtores de leite goiano e da mesorregião sul é aproximadamente de 48 anos, ao passo que a dos morrinhenses apresentou na pesquisa documental idade superior, ou seja, 50 anos. Na cidade de Morrinhos, a

maior frequência etária (80,0%) situou-se no terceiro estrato, na faixa compreendida entre 31 e 50 anos, dado que revela que a cidade tem na atividade leiteira uma tradição. (Tabelas 4.1 e 4.2).

**Tabela 4.1**  
**Idade Média, em Anos, dos Proprietários dos Estabelecimentos com**  
**Atividade Leiteira, 1998**

Localidade	Extratos			Média Ponderada
	I	II	III	
Morrinhos	44,0	54,4	53,5	50,1
Sul	47,1	48,6	49,4	48,1
Estado de Goiás	46,6	48,4	49,3	47,7

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

**Tabela 4.2**  
**Distribuição Percentual dos Produtores de Leite, por Classe de Idade, 1998**

Localidade	Classe de Idade	Extratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	Até 30 anos	0,0	0,0	0,0	0,0
	31 a 50 anos	33,3	10,5	80,0	24,6
	Acima de 50 anos	0,0	30,0	20,0	17,2

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

A idade dos produtores morrinhenses apresentou forte afinidade com o tempo que eles dedicaram à atividade, alcançando 22,2 anos. No entanto, o primeiro estrato foi o que registrou maior percentual (80,0%) de produtores com tempo superior aos 20 anos de atividade leiteira, seguido do segundo, com (70,0%), e o terceiro atingiu a frequência de (50,0%). Ainda pode-se observar a pouca incidência (10,0%), de produtores que possuíam tempo inferior a cinco anos ligado à atividade, isto mostra que a variável tempo de atividade, tradição, mostra ser um dos fatores que vem contribuindo para transformar a cidade de Morrinhos em uma das principais bacias de leite do Estado de Goiás. (Tabela 4.3 a seguir).

Tabela 4.3

**Frequência Percentual dos Produtores, Segundo a Classe de Tempo de Experiência na Atividade Leiteira, 1998**

Localidade	Classe de tempo de experiência	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	0 a 5 anos	0,0	5,0	10,0	3,3
	6 a 10 anos	0,0	10,0	0,0	5,3
	11 a 15 anos	20,0	15,0	20,0	17,4
	16 a 20 anos	0,0	15,0	30,0	10,0
	> de 20 anos	80,0	70,0	50,0	72,6

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

Os produtores de leite morrinhenses, sulistas e goianos residiam, na grande maioria, no meio rural, ou seja, 67,9%, 66,0% e 65,9%, respectivamente, atividade que absorve a presença quase que exclusiva do seu “administrador”, pois se trata de um produto nobre e de consumo humano, exigindo que se dedique grande parcela do tempo as suas peculiaridades. Isto explica a preferência do domicílio rural como fator de gestão administrativa. Contudo, os que moram no perímetro urbano deslocam-se para fazenda mais de uma vez por semana (14,0%), diariamente (7,4%), e os produtores de maior volume, (30,0%). (Tabelas 4.4 e 4.5).

Tabela 4.4

**Distribuição Percentual dos Produtores, Segundo o Local de Residência, 1998**

Localidade	Residência	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	Cidade	20,0	35,0	80,0	32,1
	Fazenda	80,0	65,0	20,0	67,9
Sul	Cidade	30,3	33,8	56,0	34,0
	Fazenda	69,7	66,2	44,0	66,0
Estado	Cidade	27,3	36,6	54,6	34,1
	Fazenda	72,7	63,4	45,4	65,9

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

Tabela 4.5

**Frequência Percentual de Visita a Fazenda pelos Produtores de Leite que Residem na Cidade, 1998**

Localidade	Visita a fazenda	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	Diariamente	0,0	10,0	30,0	7,4
	Mais de uma vez por semana	20,0	10,0	10,0	14,0
	Uma vez por mês	0,0	5,0	0,0	2,6

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

A pesquisa contemplou cinco categorias de produtores, quanto ao grau de instrução: analfabetos, alfabetizados, com primeiro grau, com segundo grau e com cursos superiores. Pelos dados levantados pode-se observar que a maioria dos produtores (40,7%), de leite de Morrinhos tinha, na época da pesquisa, alfabetização, primeiro grau (32,4%), segundo grau (16,9%), curso superior (7,4%). O percentual de analfabetos era de (4,9%). Estes conjuntos de informações mostram que não é muito difícil trabalhar estratégias diferenciadas de comunicação por parte da COMPLEM, indústria de lácteos, associações de produtores, assistência técnica e extensão rural, e por programas de organizações privadas e públicas destinados aos produtores. (Tabela 4.6).

**Tabela 4.6**  
**Distribuição Percentual da Escolaridade dos Proprietários dos Estabelecimento com**  
**Atividade Leiteira, 1998.**

Localidade	Escolaridade	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	Analfabeto	7,1	3,2	4,1	4,8
	Alfabetizado	43,8	40,2	26,1	40,7
	1º grau	32,7	33,1	25,6	32,4
	2º grau	12,2	18,8	29,6	16,9
	Curso Superior	0,0	10,0	30,0	7,4

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

Devido ao bom nível de escolaridade, a COMPLEM, como estratégia de comunicação, tem procurado informar seus associados das principais transformações econômicas, políticas e tecnológicas, mediante a distribuição mensal gratuita da revista Balde Branco, publicada pela cooperativa Central, e da publicação mensal de seu próprio jornal além do envio de mala direta.

A atividade leiteira em Morrinhos foi explorada, na época da pesquisa, na sua maioria, por proprietários, na percentagem de 94,7%, ao passo que a do arrendatário foi de 5,3%. O sistema de produção é basicamente a pasto (93,4%), e o semiconfinamento é de 6,6%. A percentagem dos produtores que adotaram a pastagem rotativa foi de apenas 20,6%. A recuperação da pastagem do sistema predominante registrou naquele momento a freqüência de 43,7%, para a recuperação anual, seguida da recuperação trienal da ordem de 34,4%. A maioria dos produtores não adotou a pastagem consorciada com leguminosas, entretanto

88,2%, fizeram suplementação alimentar de volumosa durante o período de entressafra, utilizando-se da cana-de-açúcar (61,7%), capim-elefante mais cana e mandioca (20,6%), e apenas 26,4%, dos produtores recorreram à suplementação de cana mais uréia.

O leite produzido nos estabelecimentos em todos os estratos foi o tipo “C”. No período das águas, a produção média atingiu a casa de 156,5 litros e na entressafra alcançou 135,9 litros. Contudo, a produção média foi de 214,2 litros. E a produção (97,2%) foi comercializada na sua quase totalidade com a COMPLEM, mostrando assim que a doutrina cooperativa, bem como a credibilidade desta organização é uma das principais alternativas do *agribusiness* goiano. (Tabela 4.7).

**Tabela 4.7**  
**Produção Média de Leite, em Litros por dia, nos Períodos das Águas e da Seca, nos Estabelecimentos, com Atividade Leiteira, 1998**

Localidade	Produção	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	Água	50,7	210,0	362,0	156,5
	Seca	33,0	190,0	320,0	135,9
	Média	41,8	305,0	522,0	214,2

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

Este desempenho da atividade mostrada na tabela acima foi devido à qualidade do rebanho apresentado na época da pesquisa. Não se pode falar do leite em Goiás que seja proveniente de raças de exploração de gado de corte. A maioria dos estabelecimentos que se dedicaram à atividade leiteira possuía rebanho com mais sangue da raça holandesa do que do gado mestiço (1/2 holandês – zebu). No primeiro caso, o percentual de estabelecimentos foi de 40,7%, e no segundo, em torno de 22,8%. A realidade da região sul goiana é idêntica à do estado com ligeiras diferenças. Contudo, em Morrinhos, o percentual do gado holandês foi mais elevado. Aí se registrou o percentual de 66,8%, a linhagem mais sangue zebu apresentou percentual da ordem de 17,4% e o mestiço, da ordem de 17,0%, mostrando uma realidade diferenciada do contexto estadual, devido à especialização da atividade, que é uma das estratégias almejadas pela COMPLEM, para melhoria do rebanho, com intuito de atingir ganhos de escala e agregação de valor. (Tabela 4.8 a seguir).

Para apuração do rebanho, os produtores utilizaram o sêmen de reprodutor europeu holandês (89,6%), pardo suíço (6,9%) e *jersey* (3,4%), ao passo que da

raça zebuína o *gir* foi o que apresentou a maior freqüência (88,9%) para os cruzamentos, dados que mostram a aptidão do rebanho focado na atividade leiteira.

Os produtores ainda não tinham a tradição de utilizar a inseminação artificial (IA) nem a transferência de embriões para efetivarem os cruzamentos, uma vez que a pesquisa detectou que apenas 11,7%, utilizavam a IA, adotando assim o método da monta livre para a maioria das vacas (73,5%), como processo de reprodução.

Quanto ao controle da reprodução (50,0%), os produtores morrinhenses anotaram a data do parto do cio (62,0%), do aborto (30,0%), a monta (35,0%), parto distorcido (17,6%), retenção da placenta (17,0%), muco anormal do cio (8,8%) e em apenas (17,6%) fizeram diagnóstico da gestação. Entre os principais problemas reprodutivos observados no rebanho, a retenção da placenta foi o que apresentou a maior freqüência (35,0%), seguida da repetição do cio (32,4%), aborto (26,4%), dificuldades de parto (23,5%), falta do cio (17,6%).

**Tabela 4.8**  
**Tipo de Gado Predominante nos Estabelecimentos com Atividade Leiteira, em**  
**Percentagem, 1998**

Localidade	Raça	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	Gir	0,0	5,0	0,0	2,6
	Puro holandês	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mais sangue europeu	80,0	55,0	80,0	66,8
	Mais sangue zebu	20,0	15,0	20,0	17,4
	1/2 H/Z	0,0	20,0	0,0	10,5
	Outra raça européia	0,0	0,0	0,0	0,0
	Outra raça zebuína	0,0	5,0	0,0	2,6
Sul	Gir	4,0	0,4	1,2	2,0
	Puro holandês	0,0	2,1	4,8	1,5
	Mais sangue europeu	44,0	48,7	61,9	41,7
	Mais sangue zebu	26,7	10,3	4,8	16,5
	1/2 H/Z	24,0	38,3	25,0	30,5
	Outra raça européia	0,0	0,4	1,2	0,3
	Outra raça zebuína	1,3	1,7	1,2	1,5
Estado	Gir	2,8	0,7	0,7	1,5
	Puro holandês	0,0	1,2	2,8	0,9
	Mais sangue europeu	34,5	43,5	55,3	40,7
	Mais sangue zebu	33,1	17,3	5,0	22,8
	1/2 H/Z	25,3	33,3	33,3	30,1
	Outra raça européia	0,7	1,4	1,4	1,1
	Outra raça zebuína	3,5	2,6	1,4	2,9

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

Na pesquisa foram listadas as principais vacinas contra as seguintes enfermidades: aftosa, brucelose, paratifo, diarreia (BVD), mastite, carbúnculo sistomático e gangrena gasosa, botulismo, leptospirose, diarreia (IBR), babesiose e raiva.

Sendo a vacina contra aftosa obrigatória verificou-se que a totalidade dos produtores vacinou seu rebanho, embora esse uso traga grandes problemas de alimentação e locomoção, enfraquecendo os animais e causando disfunções reprodutivas.

A brucelose é outra enfermidade que traz grandes malefícios para o rebanho, principalmente referente ao processo reprodutivo, provocando abortos, repetição de cios e retenção da placenta e, mesmo assim, pouco mais da metade dos produtores (53,0%) vacinaram seu rebanho.

Outras vacinas dependem da existência de surtos, como a raiva e a leptospirose, ou têm a ver com condições climáticas adversas. Os produtores morrinhenses não utilizaram tais medicamentos contra estas doenças, reflexo das boas condições climáticas inerentes ao município e à microrregião; e ao tipo de gado utilizado.

Há também vacinas cuja eficácia ainda causa restrições quanto ao seu uso, no meio técnico, e este é o caso da aplicada para a prevenção da mastite. Durante a realização da pesquisa, detectou-se que apenas 11,8% fizeram uso da mesma. A que previne contra o botulismo foi aplicada, em geral, quando da existência de mortes de animais, os quais não foram enterrados ou incinerados. Em Morrinhos verificou-se a frequência de 17,6% que a utilizaram como forma de prevenir seu rebanho.

### **4.3 Problemas e Expectativas dos Produtores de Leite da Cidade de Morrinhos**

A pesquisa realizada pela EMBRAPA GADO DE LEITE em 1998 teve o objetivo de demonstrar os principais problemas dos produtores antes da porteira, a montante, na fazenda propriamente dita e depois da porteira, a jusante.

A análise das informações obtida visou identificar o nível de satisfação dos produtores e suas perspectivas em relação ao futuro.



### 4.3.1 Problemas a montante da cadeia produtiva do leite em Morrinhos

As informações da pesquisa mostraram a percepção dos produtores quanto aos problemas que afetaram a atividade leiteira, antes da porteira, em ordem de importância, bem como o nível de gradação de prioridades que lhe foram atribuídas.

As três principais percepções enfrentadas pelos morrinhenses foram: a primeira foi a da falta de crédito (48,7%), e entre os extratos o que mais urgiu necessidade foi o primeiro com (80,0%). O segundo (30,0%) e o terceiro com 10,0%. A segunda percepção dos produtores relatou o alto custo incompatível dos insumos, que atingiu o percentual de (35,4%), normalmente produzidos por empresas multinacionais, cuja cotação ocorre em dólar. A terceira percepção alegada foi a da necessidade de laboratórios para diagnósticos (24,2%). (Tabela 4.9).

**Tabela 4.9**  
**Morrinhos: Distribuição Percentual das Percepções dos Produtores, Quanto aos Problemas que Afetam a Atividade Leiteira, Antes da Porteira, 1998**

Classificação	Tipos de problemas	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Primeiro Problema Principal	Falta de crédito	80,0	30,0	10,0	48,7
	Falta de insumos	0,0	5,0	0,0	2,6
	Custo incompatível dos insumos	20,0	5,0	40,0	13,5
	Pouca oferta de serviços (máq. e equip.)	0,0	5,0	0,0	2,6
	Má formação profissional dos técnicos de assistência	0,0	5,0	0,0	2,6
	Falta de política eficiente para o setor	0,0	45,0	50,0	27,2
	Falta de laboratório para diagnóstico	0,0	0,0	0,0	0,0
	Outros	0,0	5,0	0,0	2,6
	Falta de crédito	0,0	10,0	10,0	6,0
	Falta de insumos	20,0	15,0	0,0	16,0
Segundo Problema Principal	Custo incompatível dos insumos	40,0	30,0	50,0	35,4
	Pouca oferta de serviços (máq. e equip.)	20,0	20,0	10,0	19,3
	Má formação profissional dos técnicos de assistência	0,0	0,0	0,0	0,0
	Falta de política eficiente para o setor	20,0	15,0	20,0	17,4
	Falta de laboratório para diagnóstico	0,0	5,0	10,0	3,3
	Outros	0,0	5,0	0,0	2,6
	Falta de crédito	0,0	5,0	20,0	4,0
	Falta de insumos	0,0	0,0	0,0	0,0
Terceiro Problema Principal	Custo incompatível dos insumos	0,0	15,0	10,0	8,6
	Pouca oferta de serviços (máq. e equip.)	40,0	15,0	0,0	24,0
	Má formação profissional dos técnicos de assistência	0,0	5,0	10,0	3,3
	Falta de política eficiente para o setor	0,0	25,0	10,0	13,9
	Falta de laboratório para diagnóstico	40,0	10,0	40,0	24,2
	Outros	20,0	25,0	10,0	21,9

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

Ao mencionar os problemas antes da porteira Bressan, Verneque e Moreira (1999) informam que os preços pagos aos produtores de leite têm caído ao longo do tempo, ao passo que os dos insumos têm subido, diminuindo o poder de compra do leite no mercado. Esta redução nos preços recebidos pelos produtores somente é compensada com maiores volumes de produção, se alcançados via incrementos na produtividade animal, por homem ocupado ou mesmo por área. A descapitalização dos produtores impede-os de alavancar esse recursos, via ganhos de produtividade. Esse aumento na produção dependeria do crédito rural. Esse conjunto de fatores pode ser resultado da falta de políticas públicas que se concretizem em programas que beneficiem diretamente os produtores.

Em setembro de 2001, foi instalada no Estado de Goiás a Comissão Parlamentar de Inquérito do Leite para investigar suspeita da formação de cartelização. Dados oficiais revelam que cinco empresas detêm mais de 55% da captação de leite no estado. Em maio do mesmo ano, o preço por litro pago ao produtor começou a ficar abaixo de R\$ 0,40 e, poucas semanas após, o litro era vendido a R\$ 0,20, sem que o preço ao consumidor sofresse qualquer alteração. O que mais tem irritado os produtores foi a queda ter acontecido durante a entressafra, quando os custos de produção são bem mais altos, alterando a margem de lucro em mais de 50%, enquanto os custos se elevaram em mais de 25%.

Os produtores da microrregião Meia Ponte, insatisfeitos com o tratamento recebido tanto das indústrias de laticínios quanto das políticas públicas do setor, entregaram aos membros da CPI, em outubro de 2001, documentos com denúncias de que os grandes laticínios em Goiás estão articulando golpe contra as associações e cooperativas dos pequenos e médios produtores, uma vez que algumas cooperativas tornaram-se fortes concorrentes das grandes empresas como a COMPLEM, de Morrinhos, a COMIGO, de Rio Verde e a AGROVALE, de Quirinópolis, com intuito de diminuir o grau de competitividade destas organizações e atrapalhar, desta forma, a remuneração dos seus associados.

Esse fato comprova a importância da COMPLEM no contexto da microrregião Meia Ponte, bem como sua influência no comportamento dos produtores e ela associados.

#### 4.3.2 Problemas que afetam os produtores na fazenda

Os produtores, num percentual de 59,3%, tiveram como principal percepção na produção de leite a baixa qualidade das pastagens, independente dos estratos. O estrato I registrou a maior frequência de percepção (80,0%), o estrato II pouco menor (50,0%), e o estrato III, 10,0%. Dados que revelam o poder de capitalização dos produtores e ao mesmo tempo a necessidade de utilizarem créditos rurais para poder aumentar sua capacidade produtiva.

A segunda percepção enfrentada pelos produtores diz respeito ao baixo potencial genético dos animais (34,9%), independente dos estratos em que se encontram classificados. Isto mostra que uma das principais aspirações dos produtores morrinhenses é melhorar a qualidade genética de seus rebanhos e, para tanto, devem associar essa melhoria a um manejo mais adequado das pastagens, com intuito de garantir melhores condições de alimentação e sustentabilidade da atividade. O estrato que apresentou a maior frequência desta percepção foi o primeiro, na ordem de 60,0%, seguido do terceiro (40,0%), e, por último, o segundo, registrando o percentual de 15,0%.

A terceira percepção dos produtores diz respeito aos baixos índices reprodutivos (27,5%) do rebanho, acarretando índices menores de produtividade da produção de leite, aumento de custos e redução de ganhos econômicos e financeiros. (Tabela 4.10 a seguir).

Tabela 4.10

**Morrinhos: Distribuição Percentual das Percepções dos Produtores, Quanto aos Problemas que Afetam a Atividade Leiteira, Dentro da Porteira, 1998**

Classificação	Tipos de problemas	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Primeiro Problema Principal	Baixa qualidade das pastagens	80,0	50,0	10,0	59,3
	Baixa produtividade dos fatores de produção	0,0	5,0	10,0	3,3
	Baixo potencial genético dos animais	0,0	25,0	20,0	14,6
	Baixos índices reprodutivos	0,0	0,0	0,0	0,0
	Alta incidência de ecto endoparasitas	0,0	10,0	40,0	8,1
	Falta de assistência técnica	20,0	5,0	0,0	13,3
	Falta de assistência social	0,0	0,0	10,0	0,7
	Falta de preparo do administrador	0,0	0,0	0,0	0,0
	Outros	0,0	5,0	10,0	3,3
Segundo Problema Principal	Baixa qualidade das pastagens	0,0	10,0	30,0	7,4
	Baixa produtividade dos fatores de produção	0,0	15,0	10,0	8,6
	Baixo potencial genético dos animais	60,0	15,0	40,0	34,9
	Baixos índices reprodutivos	0,0	20,0	0,0	10,5
	Alta incidência de ecto endoparasitas	0,0	20,0	10,0	11,2
	Falta de assistência técnica	20,0	5,0	0,0	10,7
	Falta de assistência social	0,0	5,0	10,0	3,3
	Falta de preparo do administrador	20,0	0,0	0,0	8,1
	Outros	0,0	10,0	0,0	5,3
Terceiro Problema Principal	Baixa qualidade das pastagens	0,0	5,0	20,0	4,0
	Baixa produtividade dos fatores de produção	0,0	10,0	30,0	7,4
	Baixo potencial genético dos animais	0,0	20,0	0,0	10,5
	Baixos índices reprodutivos	60,0	5,0	10,0	27,5
	Alta incidência de ecto endoparasitas	0,0	30,0	20,0	17,2
	Falta de assistência técnica	0,0	20,0	10,0	11,2
	Falta de assistência social	20,0	0,0	0,0	8,1
	Falta de preparo do administrador	0,0	0,0	0,0	0,0
	Outros	20,0	10,0	10,0	14,0

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

### 4.3.3 Problemas a jusante da cadeia produtiva do leite

Os principais problemas que intervieram na atividade leiteira, fora da porteira da fazenda, a jusante, se caracterizaram pela carga tributária elevada, pelo baixo nível de organização dos produtores, pelas informações e comunicação deficientes, pelos mercados insuficientes, pelas estruturas de estradas precárias, pela falta de *marketing* do leite, pela deficiência no sistema de coleta e pelo baixo preço pago ao produtor.

A primeira percepção dos produtores apontou a carga tributária elevada (42,4%) como a mais importante. Entre os estratos, o segundo registrou a maior frequência na ordem de 50,0%, seguido do primeiro com 40,0% e, por último, o terceiro estrato

com percentual na casa de 20,0%.

Em 1999 houve um movimento em todo o Estado de Goiás com expectativa de refletir sobre a incidência tributária, fato que culminou na alteração da legislação tributária em decorrência de benefícios fiscais concedidos por meio de decretos estaduais, tais como: crédito outorgado e isenção na saída interna de leite do produtor para a indústria.

De conformidade com os produtores, a segunda principal percepção ocorreu devido ao seu baixo nível de organização, que registrou a freqüência de 21,8%. Os estratos II e III apresentaram o mesmo nível de freqüência, ou seja, o percentual de 40,0%. (Tabela 4.11).

**Tabela 4.11**  
**Morrinhos: Distribuição Percentual das Percepções dos Produtores, Quanto aos Problemas que Afetam a Atividade Leiteira, Após a Porteira, 1998.**

Classificação	Tipos de problemas	Estratos			Média
		I	II	III	Ponderada
Primeiro Problema Principal	Informação e comunicação deficientes	0,0	5,0	0,0	4,0
	Carga tributária elevada	40,0	50,0	20,0	42,4
	Mercado insuficiente	0,0	5,0	0,0	2,6
	Estrutura de estradas deficientes	0,0	5,0	0,0	4,0
	Falta de <i>marketing</i> do produto	0,0	10,0	20,0	7,4
	Baixo nível de organização dos produtores	20,0	10,0	30,0	14,0
	Deficiência na coleta do leite	20,0	10,0	10,0	14,7
	Baixo preço do leite	20,0	0,0	20,0	8,1
	Outros	0,0	5,0	0,0	2,6
Segundo Problema Principal	Informação e comunicação deficientes	40,0	0,0	0,0	16,8
	Carga tributária elevada	0,0	10,0	10,0	6,0
	Mercado insuficiente	20,0	15,0	10,0	16,0
	Estrutura de estradas deficientes	0,0	10,0	0,0	6,7
	Falta de <i>marketing</i> do produto	0,0	5,0	20,0	5,4
	Baixo nível de organização dos produtores	0,0	40,0	40,0	21,8
	Deficiência na coleta do leite	20,0	0,0	10,0	8,8
	Baixo preço do leite	0,0	5,0	10,0	2,6
	Outros	20,0	15,0	0,0	16,0
Terceiro Problema Principal	Informação e comunicação deficientes	0,0	0,0	0,0	0,0
	Carga tributária elevada	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mercado insuficiente	0,0	0,0	0,0	0,0
	Estrutura de estradas deficientes	0,0	0,0	0,0	0,0
	Falta de <i>marketing</i> do produto	0,0	0,0	0,0	0,0
	Baixo nível de organização dos produtores	0,0	0,0	0,0	0,0
	Deficiência na coleta do leite	0,0	0,0	0,0	0,0
	Baixo preço do leite	0,0	0,0	0,0	7,0
	Outros	100,0	100,0	100,0	93,0

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

#### 4.3.4 Expectativas dos produtores

Diante deste contexto, os problemas referentes à cadeia produtiva levantados pelos produtores localizados no município de Morrinhos foram: falta de crédito, custo incompatível dos insumos, baixa qualidade das pastagens, baixo potencial genético, baixos índices reprodutivos, elevada carga tributária (reformulada atualmente) e baixo nível de organização dos produtores. Resta indagar qual o nível de satisfação desta atividade e quais as expectativas dos produtores para os próximos anos.

A maioria dos produtores (66,6%) entrevistados na época da pesquisa declararam-se insatisfeitos com a atividade. Entre os estratos os que mais reclamaram foram os situados no primeiro, com uma frequência de 80,0%, acompanhados do terceiro, com 70,0%, e o segundo com a frequência de 60,0%. Contudo, este percentual ficou abaixo do apresentado pela mesorregião sul goiana (73,6%), e o do estado como um todo registrou a frequência de 73,2%. Esse fato mostra ser a COMPLEM uma organização capaz de amenizar o grau de insatisfação dos produtores de leite da microrregião Meia Ponte. (Tabela 4.12).

**Tabela 4.12**  
**Frequência Percentual de Manifestação de Satisfação dos Produtores de Leite Quanto ao Retorno Econômico da Atividade Leiteira, 1998**

Localidade	Manifestação	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Morrinhos	Satisfeito	20,0	40,0	30,0	34,1
	Insatisfeito	80,0	60,0	70,0	66,6
Sul	Satisfeito	22,3	27,8	39,3	26,4
	Insatisfeito	77,7	72,2	60,7	73,6
Estado	Satisfeito	24,5	27,7	32,8	26,8
	Insatisfeito	75,5	72,3	67,4	73,2

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

A tabela acima mostrou a insatisfação dos produtores quanto aos resultados econômico-financeiros da atividade. Durante a realização da pesquisa e diante desta realidade, procurou-se identificar quais poderiam ser as pretensões sobre o futuro da mesma. A resposta apresentou frequência de 56,6% dos produtores focados para reduzir o volume da produção, no entanto, o que chamou a atenção foi o fato de que todos os estratos apresentaram a mesma percepção. O estrato I registrou a frequência de 80,0%, o estrato II, 45,0%, e o estrato III, 30,0%. Outra percepção que

chamou a atenção foi a vontade dos estratos II e III de mais do que triplicar a capacidade produtiva, principalmente o segundo, sinalizando para a especialização e tecnificação da atividade quanto ao futuro próximo. (Tabela 4.13).

**Tabela 4.13**

**Morrinhos: Frequência Percentual das Expectativas dos Produtores Sobre a Atividade Leiteira, nos seus Estabelecimentos, no Futuro, 1998**

Morrinhos	Expectativas futuras	Estratos			Média Ponderada
		I	II	III	
Expectativas Futuras	Sair da atividade	20,0	25,0	50,0	23,3
	Reduzir a produção	80,0	45,0	30,0	56,6
	Manter a produção	0,0	5,0	10,0	2,6
	Dobrar a produção	0,0	5,0	0,0	2,6
	Triplicar a produção	0,0	0,0	0,0	0,7
	Mais do que triplicar a produção	0,0	15,0	10,0	7,9

Fonte: EMBRAPA

Dados tabulados e trabalhados pelo autor

A luz dos dados ilustrou a relação inversa entre o nível de insatisfação do volume produzido e as perspectivas futuras da atividade. Esta relação é notada nos produtores situados no primeiro estrato. A explicação plausível para tal questão são os preços diferenciados que a COMPLEM vem praticando para com os seus associados, sinalizando para eles que a qualidade do leite e escalas de produção são metas principais desta cooperativa para competir no mercado.

#### **4.4 Breve Histórico da COMPLEM e a Evolução do seu Comportamento Estratégico**

A Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos Ltda., com sigla COMPLEM, é uma cooperativa singular ligada à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo Ltda - Leite Paulista. Tem sede administrativa localizada na cidade de Morrinhos, pertencente à microrregião Meia Ponte e mesorregião sul do estado de Goiás com foro jurídico na comarca do mesmo nome.

Para conhecer sua evolução histórica, fez-se necessário realizar uma entrevista com o diretor fundador Jerônimo Maia de Mendonça. Este relatou que ela nasceu do esforço de produtores de leite que, necessitando melhorar as condições de

comercialização, orientaram-se na doutrina cooperativista, alternativa para a construção de uma sociedade democrática e justa, em que todos pudessem abrigar interesses comuns.

Como premissa para a realização de suas vontades, inspiraram-se na Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo Ltda. - Leite Paulista - que aportou em Morrinhos em 1975. Surgiu daí o ânimo para o cumprimento de um programa administrativo, progressista e dentro dos princípios da doutrina cooperativista, para ser alavancada em junho de 1979, com o surgimento de uma nova cooperativa, que foi definitivamente arquitetada. Com a identidade legal de Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos Ltda. (COMPLEM), iniciaram-se seus trabalhos a partir de janeiro de 1980.

No período compreendido entre 1975 e junho de 1979, a Cooperativa Central comandava as operações através da Cooperativa Agropecuária do Sul de Goiás - Capsul que trabalhava com arroz de sequeiro, milho e feijão, produtos mais importantes da região, porém, não possuía um quadro social estruturado. Não tinha alicerces suficientes e passava por intervenção do INCRA e enfrentava grandes dificuldades financeiras. Os produtores totalmente sem estímulos, fatalmente entrariam em liquidação, uma vez que ela tinha sido criada por pecuaristas, com a intenção de abrir um frigorífico e não estavam preparados ideologicamente para fundar uma cooperativa.

A partir de 1979 é que surgiu a idéia de agilizar mais o seu perfil de cooperativa, ainda incipiente, uma vez que a produção era pouca, porque o concorrente era um industrial que dominava o mercado de leite. O pagamento era efetuado com notas promissórias rurais, e o industrial não recebia o leite todo produzido, somente o que lhe interessava. Nesta época, a cooperativa atingiu a litragem de 20.016 litros dia, ou seja, dez vezes superior à de 1976.

Os produtores de Morrinhos, em junho de 1979, que desejavam assumir a administração da cooperativa para dar nova organização, inclusive com a mudança de denominação, encontraram na Capsul um imóvel situado à Rua Rio Grande do Sul, 578, onde havia um pequeno barracão para revenda mínima de produtos agropecuários e um posto de resfriamento de leite, ambos localizado no lote de terra com 360m<sup>2</sup>. Este patrimônio não era suficiente para saldar um quinto de sua dívida.

Na busca de soluções para encontrar alternativas de gestão da COMPLEM, inúmeras reuniões foram feitas com os diferentes segmentos organizados da



sociedade morrinhense e, principalmente, com os produtores pequenos, médios e grandes, da bacia leiteira.

Esta equipe empreendedora também visitou a Central para ter conhecimento da estrutura organizacional, uma vez que esta era considerada uma das principais cooperativas do ramo lácteo nacional e seu modelo foi o que proporcionou a consolidação estrutural da COMPLEM.

Em 1980, a cooperativa tomou a providência de vender um lote, em virtude da sua localização inadequada, e, com este recurso, comprou uma área de 3.567m<sup>2</sup>, próxima ao posto de resfriamento, e, também, um veículo VW-Sedam -1979.

No início do ano de 1982, alugou da Paulista o posto de resfriamento de leite de sua propriedade, localizada à Av. Prof. José do Nascimento, 285-A. Promoveu as reformas no imóvel, adequando-o administrativamente. Houve, por consequência, o aumento de capacidade de usinagem de leite, tudo por iniciativa e conta da COMPLEM. No dia 07 de junho de 1984, foram feitas a compra definitiva junto à central do imóvel e instalações industriais, dando oportunidade de duplicar a capacidade de recepção de leite da nova plataforma.

Além do crescimento da COMPLEM, na sua sede na cidade de Morrinhos, foram construídos os postos de resfriamento de leite, cada um com sua loja de suprimento ao cooperado, nos Municípios de Caldas Novas, Rio Quente, Água Limpa, Edealina, Mairipotaba, Dois Irmãos e Vertente Rica/Morrinhos. Como marco do amadurecimento da cooperativa, implantou-se no Distrito Agroindustrial de Morrinhos (DAIMO), às margens da BR-153, uma nova indústria de laticínio e uma fábrica de ração em operação.

Em atendimento à comercialização de seus produtos próprios, mantém filiais comerciais de distribuição nas cidades de Goiânia e Brasília, e ainda distribuidores autônomos em Morrinhos, Caldas Novas, Goiatuba, Itumbiara, Anápolis e São Paulo.

A evolução das transformações das tecnologias da COMPLEM situa-se no período de 1986 e 1987, quando foi feita a fábrica de ração de 12 toneladas/hora.

A COMPLEM implantou um projeto genuíno chamado “Poupança Queijo e Poupança Pó”, em 1991, tendo por objetivo corrigir as distorções da produção do leite nos períodos de chuva e seca e que até já foi mídia no Programa “Globo Rural”, devido à estratégia de atuação na correção de preços pagos aos produtores, quando há excesso do produto durante o período chuvoso e consequente queda nos preços

pagos aos produtores. (Tabela 4.14).

**Tabela 4.14**  
**COMPLEM: Preço Pago ao Leite Excedente e Poupado, no Período 01/03/1993 a 28/02/2000**

Período	Preço do leite excedente	Preço de venda por litro, poupança queijo ou pó repassado ao cooperado	Diferença por litro
01/10/1993 a 31/03/1994	CR\$ 31,00	Não disponível	....
01/10/1994 a 31/03/1995	R\$ 0,18	Não disponível	....
01/10/1995 a 15/03/1996	R\$ 0,14	R\$ 0,2707	R\$ 0,1307
01/10/1996 a 31/03/1997	R\$ 0,13	R\$ 0,1773	R\$ 0,0473
01/10/1997 a 31/03/1998	R\$ 0,13	R\$ 0,2501	R\$ 0,1201
16/10/1998 a 15/02/1999	R\$ 0,15	R\$ 0,2917	R\$ 0,1417
01/10/2000 a 28/02/2001	R\$ 0,20	R\$ 0,2900	R\$ 0,0900

Fonte: COMPLEM

Este projeto tem como pano de fundo a agregação de valor ao produto leite, mas, fundamentalmente, seu objetivo é o de retirar o excesso do produto do mercado. Com isto, o produtor continua vendendo sua cota e a *gap* da produção é destinada à poupança queijo e à poupança pó, atendendo às necessidades do mercado, que ora está em franca demanda, ora em baixa, de tal forma que a rentabilidade é assegurada ao produtor pela cooperativa durante toda a sua produção anual, conforme contrato firmado.

O programa possibilita à COMPLEM exercer influência na maioria dos produtores de leite da microrregião Meia Ponte, tornando-se, desta maneira, a grande mancha de leite do Estado de Goiás, bem como a coordenadora da cadeia produtiva desta região. Esta é a grande diferença entre as unidades de negócios da atividade leiteira em Goiás.

De acordo com o diretor fundador, Jerônimo Mendonça, ao defender a filosofia doutrinária do cooperativismo, o cooperado é, ao mesmo tempo, produtor, industrial e comerciante de si próprio, e “armazena o que produz na Cooperativa”, não visando especular no mercado, mas sim de resguardar o valor real do seu produto. Então ele consegue obter preços mais compatíveis com a realidade, em decorrência das relações contratuais vigentes. Cabe ressaltar que não são todos os cooperados que participam do programa, uma vez que a adesão é livre. (Tabela 4.15 a seguir).

Tabela 4.15

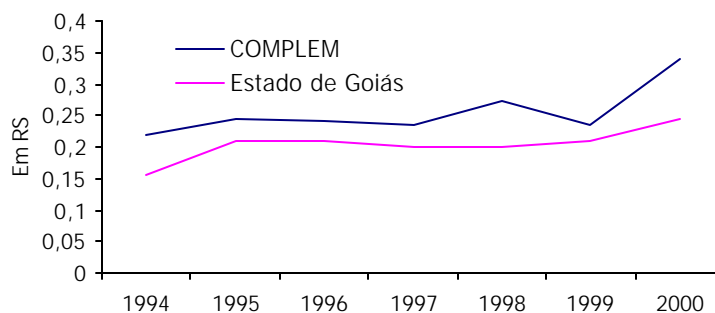
**COMPLEM: Quantidade de Litros Poupado, no Período 01/03/1993 a 28/02/2000**

Período	Quantidade em litros	Quantidade de cooperados	Tipo de poupança
01/10/1993 a 31/03/1994	995.574	279	Queijo
01/10/1994 a 31/03/1995	138.340	64	Queijo
01/10/1995 a 15/03/1996	342.850	81	Queijo
01/10/1996 a 31/03/1997	1.791.133	374	Queijo
01/10/1997 a 31/03/1998	462.934	138	Queijo
16/10/1998 a 15/02/1999	316.496	93	Queijo
01/10/1999 a 28/02/2000	1.030.993	193	Pó

Fonte: COMPLEM

No período compreendido entre 1994 e 2000, pode-se notar que em nenhum momento, os preços praticados no mercado goiano superaram os pagos pela COMPLEM, e isto possibilitou aos produtores enfrentar os diversos obstáculos da atividade. Contudo, a pesquisa aponta que a principal reclamação dos associados diante da COMPLEM é a variável preço. No entanto, este sofre reflexos do processo econômico brasileiro, mas, para amenizar este descompasso, a COMPELM atua como agente que estabiliza o preço na microrregião, devido à filosofia que é a de repassar a maior remuneração aos produtores, pois ele é o “dono” da cooperativa. (Figura 4.2).

**Figura 4.2**  
**Preço Médio Pago aos Produtores de Leite da COMPLEM e em Goiás, no Período de 1994 a 2000**



Fonte: COMPLEM e Pesquisa da Pecuária Municipal - IBGE

O planejamento estratégico da empresa nos próximos cinco anos é objeto de polêmica, uma vez que há grupos de pessoas que querem terminar o parque industrial, ou seja, terminar as vasilhas para processar o leite em pó e produzir o leite Longa Vida, atualmente fabricado na indústria localizada na cidade de Itumbiara e que pertence à Central. Já outros grupos advogam que isso não é necessário. Conforme o diretor fundador, isto é uma falha, pois estamos vivendo um mundo globalizado, de capitalismo extravagante e selvagem, onde ninguém tem dó de ninguém. E isso é ruim, basta ver as grandes redes de supermercados como Marcos e Carrefour, que vendem grandes quantidades, sufocando os pequenos que estão localizados nas periferias.

A COMPLEM não só realiza captação e processamento do leite, mas também realiza a industrialização, com intuito de agregar valores aos seus produtos e concorrer com as grandes empresas. Atualmente, produz queijo tipo parmesão, montanhês e mussarela, manteiga, creme de leite pasteurizado, doce de leite, leite pasteurizado tanto em embalagens de caixa quanto em sacos plásticos, pois um é tetra rex e outro tetra paK. Recentemente, foi lançada a bebida láctea de um litro nos sabores morango, pêssigo e coco. Num futuro próximo, serão ofertados os de 200 ml. (Figuras 4.3 e 4.4 a seguir).

Figura 4.3  
Produtos da COMPLEM



Fonte: COMPLEM

**Figura 4.4**  
**Bebidas Lácteas da COMPLEM**



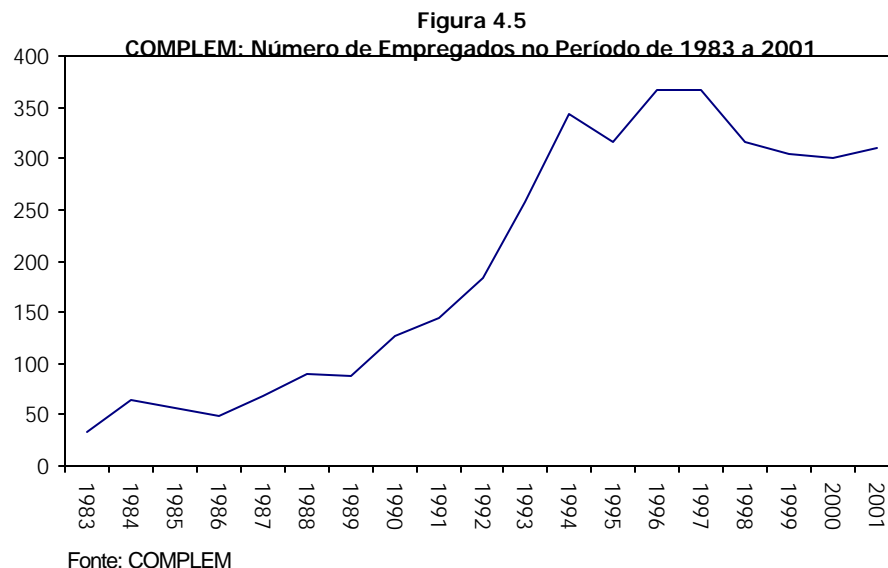
Fonte: COMPLEM

Na disputa pelo mercado, a COMPLEM tem na diferenciação do produto sua estratégia, uma vez que a qualidade do seu *mix* é reconhecida no próprio Ministério da Agricultura pelo seu órgão fiscalizador, Sistema de Inspeção Federal (SIF). Mas seu *marketing* é para que o consumidor fique cada vez mais enfeitiçado pelos seus produtos. Contudo, o mercado lácteo é selvagem, fazendo-se necessário, às vezes, enfrentar a competição com um produto diferenciado, de melhor qualidade competitiva, mediante embalagem e rótulo diferentes, também aprovados pelo SIF.

O mercado consumidor dos produtos da COMPLEM é basicamente regional, abrangendo um raio de aproximadamente 320km, uma vez que seus produtos são comercializados na Pousada do Rio Quente, Caldas Novas, Itumbiara, Goiatuba, Goiânia, Anápolis e Brasília em menores escalas.

Em 1995 e 1996 decidiu-se pela implantação do distrito industrial, em decorrência da necessidade de ampliar sua capacidade de industrialização, podendo competir no mercado.

Atualmente, a cooperativa apresenta um quadro de trabalhadores que totalizaram, em maio de 2001, 311 empregos diretos e cerca de 4.000 indiretos (vaqueiros, motoristas, carreteiros, fornecedores e eletricitas). Desta forma, a COMPLEM gera 32% dos empregos das indústrias de transformação morrinhense, gerando satisfação social, aumentando a renda para o município e microrregião na qual está incluída. (Figura 4.5 a seguir).



A década de 1990 apresentou resultados importantes, mesmo considerada a década das profundas determinações gerais da economia brasileira. A COMPLEM registrou um crescimento real no seu faturamento da ordem de 14,1% ao ano. (Tabela 4.16).

**Tabela 4.16**  
**COMPLEM: Faturamento a Preços de Outubro/2001, no Período de 1990 a 2000.**

Anos	Faturamento a preços de outubro de 2001- IGPDI	Varição Anual em (%)
1990	15.733.806,92	
1991	16.359.151,07	3,97
1992	13.669.455,62	(16,44)
1993	14.199.225,98	3,88
1994	27.031.845,04	90,38
1995	36.322.531,02	34,37
1996	44.477.020,48	22,45
1997	51.796.473,66	16,46
1998	53.963.244,85	4,18
1999	50.836.910,25	(5,79)
2000	58.600.551,36	15,27

Fonte: COMPLEM

A COMPLEM vem cumprindo o trabalho de implantação de granelização e resfriamento do leite nas propriedades dos cooperados, como parte da política determinada em assembléia. Assim já foram instalados 377 tanques para os associados. Em números reais, a cooperativa encerrou o exercício de 2000 captando 45,56% da produção, mediante processo de granelização.

Fomentando a produção de leite no período da seca, a COMPLEM produziu 15.074 toneladas de ração, pelo que o cooperado pagou em até 10 quinzenas, sem nenhum acréscimo ao preço original, como forma de ajuda ao custo da produção.

Outro programa implantado nos molde dos tanques de expansão, foi o financiamento de silos para ração. Atualmente, encontram-se 41 deles instalados na região.

A evolução histórica da COMPELM mostra, recentemente, uma capacidade de armazenamento da ordem de 377.000 litros/dia, equivalendo a 73% do município, ao passo que a ITAMBÉ representa 18%, ou seja, 100.000 litros/dia e o laticínio MARAJOARA, apenas 9%, o equivalente a 50.000,00 litros/dia de captação. São números que revelam a importância desta cooperativa no contexto da microrregião Meia Ponte.

A área de atuação da cooperativa para efeito de admissão dos seus associados abrange os municípios de Morrinhos, Pontalina, Caldas Novas, Pirancanjuba, Aloândia, Goiatuba, Joviânia, Buriti Alegre, Água Limpa, Marzagão, Edéia e Mairipotaba.

A coleta de leite da cooperativa é feita somente pelos produtores associados, e o ingresso de novos se concretiza pela credibilidade da organização e pela sua política de atuação diante dos seus rivais.

#### **4.5 Evolução das Estratégias Competitivas da COMPLEM nos Anos 1980 até os Dias Atuais**

O objetivo deste tópico é identificar as principais estratégias adotadas pela COMPLEM, na década de 1980 e 1990, com a finalidade de mostrar a capacidade de adaptação, diante das transformações ocorridas no ambiente externo da cooperativa: organizacional, institucional e tecnológico.

#### 4.5.1 Estratégias da COMPLEM na década de 1980

O elemento institucional, conjunto de regras sociais, legais e políticas, estabeleceu a estrutura para a produção, troca, distribuição do leite e produtos lácteos no Brasil, tornando-se o elemento central para compreender a indústria láctea e as estratégias das empresas nela inseridas.

Até o final da década de 1980, o Estado intervinha na cadeia produtiva do leite, mediante regulamentação dos preços, tanto no que se refere aos preços finais quanto aos preços pagos ao produtor e ainda controlava as importações.

A intervenção ocorreu de diferentes formas dependendo do tipo do produto lácteo:

- I. Leite tipo “C”, por ser um produto de maior importância para a cesta básica, era totalmente tabelado desde os produtores até a comercialização;
- II. Leite em Pó: seu preço era controlado para o consumidor e a empresa ou cooperativa tinham que apresentar planilha de custos no CIP para fixar o preço de venda. O leite *in natura* era tabelado para o produtor;
- III. Leites pasteurizados tipos “A” e “B” tinham preços liberados para o produtor e para o consumidor final.

No elo industrial, a intervenção nos preços, aliada às características do leite pasteurizado tipo “C”, com pouca durabilidade e necessidade de refrigeração, tornou amena a concorrência entre as empresas.

As cooperativas de produtores de leite e as empresas nacionais dominavam os mercados regionais de leite pasteurizado, ao passo que as multinacionais inseriram-se em mercados de outros derivados lácteos mais elaborados, como iogurte, leite LONGA VIDA, sobremesas e bebidas lácteas.

A Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (CCLP) tendo como associadas as singulares, entre elas destacando-se a COMPLEM, tinha como principais objetivos alcançar economia de escala no processo de industrialização de derivados lácteos - escala necessária para suprir a demanda na cidade de São Paulo ou mesmo em mercados regionais, caso específico do estado do Rio de



Janeiro - e reduzir o custo de produção de alguns derivados lácteos como o leite LONGA VIDA.

Os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, no ano de 1980, totalizaram 34.864.991 habitantes. Tomando-se por base as estatísticas oficiais desse ano, cada habitante brasileiro tomou, em média, 100 ml de leite/dia, 1/4 abaixo da recomendação da FAO. O mercado consumidor da CCLP totalizaria o volume 1,2 bilhão de litros de leite/ano. Este número serviu como parâmetro para que a CCPL pudesse dimensionar sua capacidade de captação junto as suas singulares.

A estratégia em aumentar o volume, captado pela CCLP, teve impacto na COMPLEM. Na década de 1980, a COMPLEM transferiu a quase totalidade da produção à CCLP, em média, 99,82%. Este cenário permitiu a COMPLEM consolidar-se no mercado, utilizando a estratégia repassadora de matéria-prima “*in natura*”. (Tabela 4.17).

**Tabela 4.17**  
**Captação e Remessa do Leite da COMPLEM, na Década de 1980**

Anos	Captação em litros (A)	Remessa para Central em litro (B)	B / A em (%)	Disponível na COMPLEM ( C ) = (A) - (B)	C / A em (%)
1980	8.236.842	8.195.658	99,50	41.184	0,50
1981	14.511.276	14.438.720	99,50	72.556	0,50
1982	20.852.092	20.747.832	99,50	104.260	0,50
1983	29.654.241	29.505.970	99,50	148.271	0,50
1984	33.481.194	33.313.788	99,50	167.406	0,50
1985	30.594.581	30.441.308	99,50	153.273	0,50
1986	29.630.749	29.482.595	99,50	148.154	0,50
1987	33.299.640	33.133.142	99,50	166.498	0,50
1988	32.118.205	32.045.016	99,77	73.189	0,23
1989	29.670.316	27.714.915	93,41	1.955.401	6,59
1990	33.670.167	30.716.523	91,23	2.953.644	8,77

Fonte: COMPLEM

No início da década de 1980, o volume captado pela COMPLEM registrou um total de 8,2 milhões de litros de leite/ano. Ao final, passou para 33,7 milhões litros/ano, incremento de 311,0% no período. São números relevantes e mostram que as ações da COMPLEM, no período, tiveram grandes impactos no seu crescimento de 15,2% ao ano. Entretanto, observa-se que nos anos de 1986 e, principalmente, 1989, as captações e remessas diminuíram, por causa dos aspectos

conjunturais da economia brasileira e da intervenção do Estado na regulamentação de preços do setor lácteo. Estas determinantes no ambiente institucional proporcionaram certo desencanto na atividade, mesmo assim a queda não foi significativa. O interessante é que, em 1989, a COMPLEM inicia uma redução das remessas à CCLP. Isto levou a uma revisão parcial da estratégia da COMPLEM, conforme se verá mais adiante.

Quanto à atuação local para o aumento do volume captado, a COMPLEM buscou adesão de novos associados no município de Morrinhos e em outras localidades próximas. No início dos anos de 80, o número de associados era de 453 e, ao final da década, este quantitativo era de 2.622, significando um incremento anual de 19,2% ou 478,0% no período.

Para atração de potenciais associados à COMPLEM, utilizaram-se as seguintes ações:

- I. Esclarecimento da importância dos princípios e da doutrina cooperativista e vantagens, através de palestras, de reuniões em regiões produtoras, de cursos rápidos, e, ainda, conscientizou os futuros cooperados da necessidade de organização da classe *front* um mercado vulnerável.
- II. Fortalecimento da educação dos cooperados com o intuito de proporcionar satisfação com sua organização e, ainda, ser um elemento disseminador do cooperativismo;
- III. Assistência aos cooperados na parte preventiva e curativa nos setores ligados à pecuária, visitando a quase totalidade das propriedades;
- IV. Efetivação dos pagamentos do leite em dia e acima dos praticados pelos demais concorrentes laticinistas;
- V. Prestação dos serviços de assistência técnica agrônômica, veterinária e zootécnica diferenciada dos demais concorrentes;
- VI. Estabelecimento de parceria com várias instituições EMATER-GO, SENAR-GO, NUCON e CAMPANHA AFTOSA na complementação da prestação de assistência ao produtor;
- VII. Instalação de lojas de insumos e alimentos e, ainda, facilitou o pagamento das compras com do desconto em folha e/ou pagamento em litros de leite, com carência média de 30 dias;
- VIII. Melhoramento do intercâmbio entre carreteiros e cooperados a fim de executar o trabalho de maneira mais eficiente e sem conflitos;

IX. Implantação de patrulhas mecanizadas para uso dos associados de forma programada.

O exercício de 1989 foi muito difícil para o setor de captação de matéria-prima, pois os produtores enfrentaram, durante quase todo o ano, a concorrência, aliado ao alto custo de produção e baixo incentivo nos insumos. Além deste quadro, a CCLP apresentou excesso de matéria-prima e, por conseqüência, houve ligeira diminuição na remessa.

Este fato que se repetiria em 1990 fez que a COMPLEM, em complementação à estratégia adotada até então, desse início ao projeto de implantação do seu parque industrial, com intenção de diversificar o destino da captação. Assim, passou a processar o leite *in natura*, com de produtos que viessem a consumir maior quantitativo de leite como queijo, manteiga, doce de leite e leite pasteurizado tipo “C”.

Os produtos elaborados foram comercializados no mercado regional goiano, em pequeno varejo, devido ao reduzido volume disponível inicialmente, mas com produtos lácteos de qualidade inquestionável, por causa da superior qualidade da matéria-prima na região, com plena aceitação do público consumidor.

Esta nova etapa da COMPLEM proporcionou à economia goiana maior agregação de valor, contribuiu para o aumento do número de empregos, da renda e de impostos, acelerando, por conseqüência, o desenvolvimento econômico e social da economia morrinhense e região meiapontense, reflexo dos investimentos realizados para a industrialização local do excedente do leite captado e não absorvido pela CCL

#### 4.5.2 Estratégias da COMPLEM na década de 1990

As transformações institucionais, organizacionais e tecnológicas ocorridas na década de 1990 fizeram emergir um novo ambiente competitivo nas empresas nacionais, associações e cooperativas, com os seguintes eventos:

- I. Abertura da economia à concorrência externa pela redução de barreiras tarifárias e não tarifárias. Mercado e competição deixam de ser abstrações acadêmicas. Merece destaque o fim da reserva de mercado na área de

informática, mais pelos impactos externos, já que as operações do setor, embora fortemente afetadas, não eram expressivas;

- II. Integração do país ao Mercosul, com a exposição de setores de baixo desempenho à concorrência Argentina e Uruguia, já que seus mercados são bem menores do que o brasileiro. Aliás, a exploração deste grande mercado vizinho, integrado e sem barreiras, tornou-se o caminho para o crescimento de várias empresas daqueles países;
- III. Estabilidade da moeda, fazendo dos resultados operacionais das empresas a mola propulsora de seu crescimento, em substituição de anos de progresso baseado em elevados resultados financeiros. Nesse cenário, pela primeira vez, no cálculo da taxa de retorno dos investimentos, a rotatividade dos ativos passou a ser muito mais importante do que a margem de lucro;
- IV. Estabilidade da renda familiar, com a eliminação progressiva da ilusão causada pelas elevações salariais resultantes dos reajustes e dissídios coletivos, gerando uma maior conscientização dos consumidores quanto aos preços relativos e quanto à administração do orçamento doméstico;
- V. Criação de mecanismos de reação efetiva para os consumidores, no caso de direitos lesados ou má qualidade dos produtos e serviços, com a aprovação do Código de Defesa do Consumidor. As empresas mais conscientes passaram proveito desse despertar do consumidor para seus direitos, em vez de ficarem reclamando das exigências por melhor qualidade;
- VI. Aceleração do processo de concentração industrial como forma de reduzir custos de estrutura, aumentar a aplicação de recursos em pesquisa e desenvolvimento e mudar a escala dos negócios para ter condições de enfrentar a competição nos novos mercados globalizados. A concentração tem se verificado também no setor varejista, por motivos semelhantes, o que reduziu significativamente o poder de barganha dos fornecedores de alimentos, inclusive, de grandes processadores.

No setor agroindustrial de leite essas mudanças foram potencializadas e impactadas pelos seguintes motivos:

- I. Liberação dos preços do leite pasteurizado ocorrida após 45 anos de tabelamento e, pela primeira vez na história, todos os produtos lácteos

estavam com os preços livres, por um longo tempo;

II. Importação de produtos lácteos, antes feita exclusivamente pelo governo e apenas para regular o abastecimento. Ela foi aberta à iniciativa privada, sem restrições quantitativas;

III. O governo praticamente acabou com os programas sociais que demandavam uma grande quantidade de leite.

Diante deste quadro, a COMPLEM buscou adaptar-se e, para tanto, utilizou a estratégia de aumentar a capacidade de captação. Mas, continuou como repassadora de matéria-prima à CCLP, uma vez que estava presa às determinações estatutárias de cooperativa singular integrada, ou seja, devendo repassar a captação à CCLP para industrialização e comercialização dos produtos lácteos resultantes.

No ano de 1990, a COMPLEM captou o quantitativo de 33,7 milhões de litros/ano, atingindo, ao final da década, 84,0 milhões de litros/ano, incremento de 149,26% no período. Dados importantes, pois revelam que as estratégias e as ações da COMPLEM proporcionaram um incremento anual de 9,56% na captação de leite.

A CCLP não conseguiu acompanhar o mesmo ritmo da captação da COMPLEM na década de 1990. Sua absorção registrou crescimento de 25,0% no período. Dados poucos expressivos se comparados com a década anterior, significando um crescimento anual de 3,21%. Isto ocorreu devido a fatores conjunturais, gerenciais e, também, dos interesses da CCLP em relação ao leite tipo “C”.

Para não prejudicar a COMPLEM, diante deste quadro, a CCLP autorizou a venda do produto *in natura* a terceiros, proporcionando à COMPLEM a diversificação da estratégia de repassadora da matéria prima. (Tabela 4.18).

Tabela 4.18  
Captação, Remessa, Venda a Terceiros e Disponibilidade de Leite na COMPLEM, na Década de 1990

Anos	Captação em litros (A)	Variação anual (%)	Remessa para Central em litro (B)	Variação anual (%)	B / A em (%)	Venda a terceiros (C)	Disponível na COMPLEM (D) = (A) - (B) - (C)	D / A em (%)
1989 (1)	29.670.316	(7,62)	27.714.915	(13,51)	93,41	1.746.103	209.298	0,71
1990	33.670.167	13,48	30.716.523	10,83	91,23	2.010.672	942.972	2,80
1991 (2)	40.287.740	19,65	34.932.670	13,73	86,71	1.128.236	4.226.834	10,49
1992	40.343.730	0,14	32.790.870	(6,13)	81,28	1.735.231	5.817.629	14,42
1993	44.085.000	9,27	28.701.015	(12,47)	65,10	271.684	15.112.301	34,28
1994	43.008.428	(2,44)	26.129.855	(8,96)	60,76	1.151.089	15.727.484	36,57
1995	42.588.680	(0,98)	29.777.010	13,96	69,92	-	12.811.670	30,08
1996	59.557.038	39,84	42.228.885	41,82	70,90	-	17.328.153	29,10
1997	76.259.922	28,05	51.404.360	21,73	67,41	3.097.058	21.758.504	28,53
1998	82.551.088	8,25	60.569.069	17,83	73,37	3.046.275	18.935.744	22,94
1999	77.789.828	(5,77)	46.895.175	(22,58)	60,28	12.328.458	18.566.195	23,87
2000	83.980.756	7,96	42.145.349	(10,13)	50,18	23.848.796	17.986.611	21,42

Fonte: COMPLEM

1 - Instalação do parque industrial e venda de leite para terceiros com autorização da Central

2 - Criação da poupança queijo e da poupança pó

Ao lado da estratégia de repassadora de matéria-prima, também diversificou o destino da captação. Industrializou parte do excedente e colocou no mercado consumidor regional goiano os produtos mais elaborados como leite pasteurizado tipo “C”; queijo mussarela, queijo minas frescal, queijo prato, doce de leite, manteiga, creme de leite, bebidas lácteas nos sabores - morango, coco e pêssego.

A partir de dezembro de 2001, a COMPLEM decidiu produzir o leite Longa Vida, com marca própria: COMPLEITE. O processo industrial ocorreu mediante terceirização com a ITALAC, na cidade goiana de Corumbáiba, onde a matéria-prima é, ao mesmo tempo, industrializada e embalada. A decisão da terceirização do processo foi devido ao custo industrial, a tecnologia disponível e o volume ainda processado.

Estes produtos mais elaborados consomem maior quantidade de leite permitindo, assim, o escoamento de grande parte da produção, garantindo melhor remuneração ao cooperado, acima dos praticados pelos concorrentes.

O *marketing* dos produtos, desde então, está sendo realizado pela divulgação em estação de rádio local AM e FM, em *outdoor*, panfletos e cartazes nos postos de vendas, pela TV regional, por visitas e contatos telefônicos das redes distribuidoras. De acordo com o gerente comercial da COMPLEM, é reduzido o gasto com essa atividade, pois se trata de produtos comoditados, na grande maioria. Para o diretor, o preço e a qualidade é que fazem a diferença na comercialização e são, portanto, estas variáveis que permitem a COMPLEM concorrer no mercado regional goiano.

Atualmente, a rede de distribuição e o mercado consumidor encontram-se espalhada pelas seguintes cidades goianas: Morrinhos, Pontalina, Caldas Novas, Piracanjuba, Aloândia, Goiatuba, Joviânia, Buriti Alegre, Água Limpa, Marzagão, Edéia, Mairipotaba, Edealina, Rio Quente, Goiatuba, Itumbiara, Anápolis, Goiânia e Entorno de Brasília.

Em complemento à estratégia repassadora de matéria-prima, foram criados os programas “Poupança Queijo” e “Poupança Pó”. O objetivo fundamental do programa é corrigir as distorções da produção do leite nos períodos de chuva e seca, permitindo, assim, a estabilização das cotas e a manutenção dos preços pagos aos cooperados, acima dos praticados pelos concorrentes.

Para o aumento da captação, a COMPLEM valeu-se das seguintes ações para dar suporte logístico ao associado:

- I. Incremento da integralização do capital e ampliação do quadro de

associados por meio da credibilidade e transparência da instituição;

- II. Busca do fortalecimento diante dos produtores, preservando os princípios que norteiam o sistema cooperativista, contrário ao que ocorreu nas grandes empresas laticinistas que foi a exclusão dos pequenos produtores;
- III. Reforço dos serviços referentes à assistência técnica, programada ou emergencial, mediante aumento do quadro funcional e parcerias com outras instituições, especializadas na atividade leiteira.
- IV. Prestação de serviços de inseminação artificial nas fazendas e, ainda, repasse de tourinhos, visando o melhoramento na área de reprodução e aperfeiçoamento do rebanho leiteiro;
- V. Colocação dos serviços de atendimento na área de vacinação contra aftosa e brucelose;
- VI. Orientação na formação de capineira e ensilagem com implementos da cooperativa, com o objetivo de alcançar um melhor suprimento nutricional para o rebanho leiteiro;
- VII. Instalação de um misturador de sal mineral que foi disponibilizado ao associado;
- VIII. Elaboração de um plano de triagem de diversas propriedades, com análise do produto, e, ainda, orientação dos produtores para melhorarem a higienização dos vasilhames para o transporte do leite;
- IX. Fortalecimento o departamento de comercialização, fazendo chegar aos cooperados todos os tipos de insumo e alimentos, dentro dos limites da cooperativa e, de outros produtos fora da linha de comercialização, na tentativa de amenizar os sofrimentos dos associados com os planos de estabilização econômica;
- X. Financiamento de máquinas, equipamentos, ordenhadeiras e tanques de expansão, além do suporte da Cooperativa de Crédito Rural;
- XI. Abertura de novas filiais da COMPLEM, postos de refrigeração e lojas de insumos e alimentos em outras localidades;
- XII. Contratação de auditoria independente e técnicos na área de informática e em laticínios;
- XIII. Investimento na área de recursos humanos, por meio de cursos e seminários, para aos associados em reuniões programadas, visando o aumento da produção;

- XIV. Aquisição de veículos, ensiladeiras e máquinas modernas de lavar latões;
- XV. Promoção anual da semana cooperativista;
- XVI. Busca de financiamento junto ao Banco Brasil - FCO e FINAME - para financiar as construções, postos de resfriamentos e aquisição de equipamentos para a indústria de laticínios;
- XVII. Uso de técnicas atualizadas de recepção de leite, com sistema computadorizado, evitando quaisquer margens de erros;
- XVIII. Remuneração dos cooperados acima dos preços praticados pelos concorrentes e pagamento pelo critério de qualidade e escala.

A estratégia adotada pela COMPLEM nas décadas de 1980 e 1990 proporcionou maior volume de recursos financeiros e sociais, uma vez que sua receita não era apenas a venda do produto leite *in natura*, mas um *mix* de produtos, desenvolvido ao longo desse período. Isso proporcionou ao cooperado melhor remuneração, acima dos preços praticados pelas demais organizações laticinistas, devido aos princípios que norteiam o sistema cooperativista.

Ao adotar a industrialização do leite, a Poupança Queijo e a Poupança Pó, bem como a venda do produto leite *in natura* a terceiros, a diversificação garantiu agregação de valor na matéria-prima, pois deixou a condição de simples repassadora de leite à CCL. Esta estratégia possibilitou à COMPLEM ficar menos sensível e vulnerável às oscilações de mercado, da grande concentração econômica e da concorrência. Atualmente, a COMPLEM tem grande influência no município e na microrregião meiapontense, gerando empregos, rendas e impostos, contribuindo, assim, para a elevação do bem-estar da região.

Na Assembléia Geral Ordinária (AGO) da COMPLEM, realizada no dia 04 de janeiro de 2002, foi aprovada pela maioria absoluta dos cooperados a mudança do seu regimento estatutário, como cooperativa singular da CCLP, deixando de ser regida pela forma de “integrada” para passar à condição de “participante”. Esta renovação dará à COMPLEM maior autonomia, pois é facultado o direito de comercializar seus produtos em qualquer mercado, inclusive o paulista, continuando, entretanto a mandar uma determinada cota à CCL



## **4.6 Uma Análise da Evolução da Relação da COMPLEM com seus Associados**

Este item tem por finalidade compreender o relacionamento da COMPLEM com seus associados, antes e depois da década de 1990. Isto se torna necessário devido às mudanças institucionais ocorridas nestes períodos, pressionando a cooperativa a assumir novo comportamento, e que, por sua vez influenciaram seu associado.

Com este objetivo, foi feita uma pesquisa nos produtores associados da cooperativa em janeiro de 2002, com base numa amostra de 22 associados, mediante questionário e com perguntas não excludentes, abrangendo o rol de produtores que realizam sua atividade no município de Morrinhos. Outros produtores que residem em outras localidades, mas que são associados na COMPLEM foram consultados.

O critério de seleção da amostra foi aleatório, mas partiu da premissa de que o quadro deveria constituir-se de produtores que realizavam esta atividade antes de 1990. Assim, as informações pesquisadas e tabuladas possibilitaram identificar as principais mudanças no comportamento antes e depois de 1990.

As variáveis utilizadas para identificar as relações dinâmicas entre a COMPLEM e seus associados, com intuito de identificar como vem ocorrendo a participação no melhoramento da atividade leiteira, nos períodos mencionados, foram: gerenciamento e planejamento, insumos básicos, preço pago ao produtor da COMPLEM, financiamento da atividade leiteira, assistência técnica, treinamento técnico e gerencial..

### **4.6.1 Evolução da assistência da COMPLEM no gerenciamento e planejamento da produção de leite**

A questão do gerenciamento envolve questões de critérios bem definidos, consistentes, claros, cautelosos e previamente estabelecidos. Uma vez utilizado, o gerenciamento é a base que irá nortear o planejamento das atividades de curto, médio e longos prazos.

A pesquisa procurou identificar se os produtores associados à COMPLEM utilizaram este ferramental antes e depois de 1990, e ainda, buscou averiguar qual

foi e qual é a participação da cooperativa na colaboração do gerenciamento e planejamento da atividade leiteira.

Os dados da pesquisa apontaram que 4,2% dos associados entrevistados efetuaram o gerenciamento sistematizado com critério, antes de 1990 e, depois de 1990, este percentual elevou-se para 12,0%. Os dados apontam que a atividade deve ser mais profissionalizada e tecnicizada, diante das novas determinações gerais que ocorreram e vêm ocorrendo a partir do início dos anos de 1990 e que hoje é uma exigência.

A pesquisa identificou que a maioria dos produtores não sabe qual é o custo de produção da atividade, a forma de gerenciar, ou seja, os desembolsos, em dinheiro, em espécie ou imputados, que ocorreram para que a fazenda ou empresa transformasse insumo em produto, durante um período definido de tempo e nem os itens que mais pesam na composição.

A resposta a esta pergunta serve de orientação aos associados para que suas decisões sejam priorizadas. Por exemplo, a quantidade de concentrado oferecido às vacas em lactação tem impacto de curtíssimo prazo? Como este item costuma ser um dos mais importantes, a identificação imediata do problema nutricional permite que as correções sejam prontamente realizadas. Assim, cálculos mensais de custos podem contribuir para que os produtores façam constantes ajustes em itens com características semelhantes e, para isso, o gerenciamento torna-se fundamental na vida do produtor.

O produtor deve usar esta ferramenta para comparar seus resultados com seus próprios custos e, assim, verificar os efeitos da adoção de uma ou outra tecnologia. A rigor, enquanto o produtor não conhecer seus custos de forma sistemática, de forma que saiba permanentemente onde deve atuar mais fortemente para melhorar seu desempenho, estará desperdiçando recursos e estará perdendo dinheiro. A utilização deste instrumental é uma das maneiras de gerenciar a atividade com visão sistemática e com critérios bem definidos.

A pesquisa revelou que 20,8% dos produtores efetivaram o planejamento antes de 1990. Cabe ressaltar que o planejamento realizado pelo associado foi de forma empírica, sem consistência técnica e, ainda, não houve mudança de comportamento para o período após 1990.

De acordo com os produtores, a função de controle permanente do gerenciamento foi realizada e atingiu a frequência de 29,2%, antes de 1990. Mas

esta função mostra uma realidade pouco diferente e que pode ser explicada. A maioria dos produtores (68,0%) residia no meio rural. Se tomarmos como verdadeira esta hipótese, a situação melhorou e alcançou o percentual de 32,0% após os anos de 1990.

A pesquisa esclareceu que o gerenciamento realizado pelos associados da COMPLEM foi apenas o da produção e da reprodução do rebanho leiteiro e não um gerenciamento administrativo, econômico e financeiro.

Quanto à forma de executar o planejamento, pode-se observar que a quase totalidade dos associados não executou o planejamento de forma sistematizada, tanto antes quanto depois de 1990. Segundo os produtores, o planejamento executado empiricamente, normalmente, foi de curto e médios prazos, 26,1%, respectivamente, e o individual, de 30,4%. Nenhum produtor o terceirizou. (Tabela nº 4.19).

**Tabela 4.19**  
Distribuição Percentual do Tipo de Gerenciamento e Planejamento da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990

Tipo de gerenciamento e planejmaneto	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não
<b>Forma de realizar o gerenciamento:</b>				
sistematizado com critério	4,2	95,8	12,0	88,0
planejado	20,8	79,2	20,0	80,0
controle permanente	29,2	70,8	32,0	68,0
<b>Forma de executar o planejamento:</b>				
sistematizado	4,3	95,7	4,2	95,8
curto prazo	26,1	73,9	29,2	70,8
médio prazo	26,1	73,9	25,0	75,0
longo prazo	8,7	91,3	8,3	91,7
participativo	4,3	95,7	4,2	95,8
individual	30,4	69,6	29,2	70,8
terceirizado	0,0	100,0	0,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

A função tanto de gerenciamento quanto de planejamento da atividade leiteira ficou prejudicada, porque a maioria dos produtores dedicava-se a outras atividades da agropecuária - 77,8%, antes de 1990, e 88,9%, depois de 1990. (Tabela nº 4.20)

**Tabela 4.20**  
Distribuição Percentual das Outras Atividades Agropecuárias Trabalhadas, Além do Leite, Antes e Depois de 1990

	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não
	77,8	22,2	88,9	11,1

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

A atividade do agronegócio que os produtores mais exerceram foi a pecuária de corte - 62,4%, antes de 1990, e 68,7%, depois de 1990 - seguida das atividades ligadas à agricultura: 25,0% e 18,8%, respectivamente. (Tabela nº 4.21).

**Tabela 4.21**  
**Distribuição Percentual das Principais Atividades Agropecuárias, Além do Leite, Antes e Depois de 1990**

Outras atividades além do leite	Antes de 1990	Depois de 1990
Pecuária de corte	62,4	68,7
Suinocultura	6,3	6,3
Aves	0,0	0,0
Agricultura	25,0	18,7
Outros (Especificar)	6,3	6,3

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Dos entrevistados, boa parte dos produtores (55,6%) priorizava as outras atividades, antes de 1990, registrando-se pequenas alterações depois. Entre os principais motivos que levaram à priorização, destacam-se os retornos compensatórios das outras atividades (34,8%), acesso fácil às linhas de crédito (21,7%), facilidade de mão-de-obra (17,4%), tradição familiar (17,4%) e outros motivos (8,7%). (Tabelas nº 4.22 e 4.23).

**Tabela 4.22**  
**Distribuição Percentual das Atividades Priorizadas, Antes e Depois de 1990**

Priorização	Antes de 1990	Depois de 1990
Atividade leiteira	44,4	50,0
Outras atividades	55,6	50,0

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

**Tabela 4.23**  
**Distribuição Percentual dos Motivos da Priorização das Outras Atividades Agropecuárias, Além do Leites, Antes e Depois de 1990**

Motivos da priorização	Antes de 1990	Depois de 1990
Retorno compensatório da atividade	34,8	26,1
Facilidade de mão-de-obra	17,4	17,4
Tradição familiar	17,4	13,0
Acesso fácil às linhas de créditos	21,7	21,8
Outros motivos (escificar)	8,7	21,7

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Outra variável que dificultou a falta do gerenciamento, antes de 1990, refere-se à falta de planejamento com alimentação na seca, pois a subnutrição é a principal causa de má performance reprodutiva e provoca prejuízos invisíveis ao produtor. A pesquisa apontou que os produtores utilizaram pouco a prática da silagem na seca (14,9%), e da ração balanceada na seca (8,5%), as mais importantes fontes de alimentação para a produção de leite nesta época do ano. Entretanto, utilizaram mais a pastagem cultivada (27,4%), capineira com cana de açúcar e capim elefante, (29,8%).

Este comportamento mudou após os anos de 1990, quando passaram a utilizar mais a silagem na seca (19,3%), ração balanceada na seca (15,8%), e ração durante todo ano (10,5%), proporcionando a redução da pastagem nativa para o percentual de 7,0%. (Tabela nº 4.24).

**Tabela 4.24**  
**Distribuição Percentual dos Tipos de Alimentação Utilizada na Atividade Leiteira, Antes de Depois de 1990**

Tipo de alimentação	Antes de 1990	Depois de 1990
Pastagem cultivada	27,6	22,8
Pastagem nativa	12,8	7,0
Silagem na seca	14,9	19,3
Ração balanceada durante todo ano	6,4	10,5
Ração balanceada na seca	8,5	15,8
Capineira (cana de açúcar e capim elefante)	29,8	24,6

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Mesmo sendo o gerenciamento realizado de forma empírica, a COMPLEM colaborou no planejamento da suplementação alimentar. A pesquisa mostrou que 66,7% dos associados utilizaram as ações da cooperativa, antes de 1990, e este percentual se alterou para 77,8%, após 1990. (Tabela nº 4.25 ).

**Tabela 4.25**  
**Distribuição Percentual da Colaboração da COMPLEM no Planejamento da Alimentação da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não
	66,7	33,3	77,8	22,2

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Entre as principais ações utilizadas pela COMPLEM para ajudar os associados no planejamento da suplementação alimentar, destacaram-se o treinamento, as

reuniões em regiões produtoras, a divulgação de novas tecnologias, a troca de experiência entre produtores e entre produtores e técnicos da COMPLEM. (Tabela nº 4.26).

**Tabela 4.26**  
**Distribuição Percentual na Forma de Colaborar da COMPLEM no Planejamento da Alimentação da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Colaboração no gerenciamento	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não
Oferecendo treinamento	94,4	5,6	100,0	0,0
Promovendo reuniões em regiões produtoras	100,0	0,0	100,0	0,0
Divulgação de novas tecnologias	100,0	0,0	100,0	0,0
<b>Promovendo troca de experiências entre:</b>				
Produtores	94,4	5,6	100,0	0,0
Produtores e técnicos da COMPLEM	100,0	0,0	100,0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Outra disfunção observada no gerenciamento refere-se ao controle do rebanho. Entretanto, a pesquisa evidenciou que os produtores efetivaram, em pequena proporção, o controle, mesmo de forma não recomendada. Entre os principais tipos, destacaram-se: a vacinação e vermifugação, com 29,1%, evolução do rebanho (14,5%), programação de partos (12,7%), produtividade do rebanho (5,5%), registro de doenças (5,5%) e inseminação artificial (3,6%), antes de 1990. (Tabela nº 4.27).

**Tabela 4.27**  
**Distribuição Percentual do Tipo de Controle Utilizado no Rebanho do Gado Leiteiro, Antes e Depois de 1990**

Tipo de controle do rebanho	Antes de 1990	Depois de 1990
Evolução do rebanho	14,5	14,1
Programação dos partos	12,7	14,0
Quantificação da produtividade das vacas em lactação	5,5	7,8
Vacinação	29,1	25,0
Vermifugação	29,1	25,0
Registro de doenças	5,5	4,7
Inseminação artificial	3,6	9,4

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Após os anos de 1990, este controle apresentou alterações, em decorrência das ações da COMPLEM, visando a melhoria da qualidade da matéria-prima que é o grande diferencial na região em que atua. Entre elas destacaram-se o treinamento, utilização de formulários, planilhas, reuniões nas regiões produtoras, troca de experiências entre produtores e entre produtores e técnicos da COMPLEM. (Tabela nº 4.28 a seguir).

**Tabela 4.28**  
**Distribuição Percentual na Forma de Colaborar da COMPLEM no Controle do Rebanho do Gado Leiteiro, Antes e Depois de 1990**

Forma de colaboração no controle do rebanho	Antes de 1990	Depois de 1990
Oferecendo treinamento	12,1	16,6
Formulários	3,0	5,6
Planilhas	9,1	11,1
Promovendo reuniões em regiões produtoras	21,2	16,7
<b>Promovendo trocas de experiências entre</b>		
Produtores	21,3	19,4
Produtores e técnicos da COMPLEM	33,3	30,6

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

#### 4.6.2 Disponibilização de insumos básicos pela COMPLEM aos seus associados

Os recursos produtivos de uma fazenda englobam um conjunto mais amplo do que será mostrado neste item. Referem-se à terra, máquinas e equipamentos, benfeitorias, animais de produção e serviço, e mão-de-obra. Eles constituem, na economia clássica, os denominados fatores de produção.

A pesquisa buscou compreender como ocorreu e ocorre o relacionamento da COMPLEM com os seus associados, investigando de quem os produtores adquirem os principais insumos básicos como o sal mineral, adubos, ração, utensílios e outros itens necessários para a produção do leite.

Para incrementar a produção de leite, a COMPLEM adotou como estratégia a colocação de lojas de insumos e alimentos nos municípios onde ocorreram a captação e resfriamento do leite.

A fim de averiguar como a cooperativa colaborou e colabora no processo produtivo, foi questionado aos produtores de quem eles adquiriram este insumo. As respostas revelaram que 80,0% dos associados o fizeram na própria cooperativa, antes de 1990, e que este percentual aumentou para 81,0%, após 1990. (Tabela nº 4.29).

**Tabela 4.29**  
**Distribuição Percentual dos Locais de Aquisição de Insumos Básico Para a Atividade Leiteira, Antes Depois de 1990**

Aquisição de insumos	Antes de 1990	Depois de 1990
<b>COMPLEM</b>	80,0	81,0
<b>Outros estabelecimentos (especificar)</b>	20,0	19,0

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

A COMPLEM colaborou e colabora na aquisição destes insumos básicos, mediante descontos em folha (40,9%), pagamentos em litros de leite (50,0%) e outras formas (9,1%), antes de 1990. Após os anos 90, o pagamento em litros de leite ocorreu com maior frequência (50,0%). (Tabela nº 4.30).

**Tabela 4.30**  
Distribuição Percentual na Forma de Colaborar da COMPLEM na Aquisição de Insumos Básicos Para Atividade Leiteira, Antes de Depois de 1990

Formas de colaboração na aquisição de insumos	Antes de 1990	Depois de 1990
Desconto em folha	40,9	37,5
Pagamento em leite (litros)	50,0	50,0
Outros (especificar)	9,1	12,5

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

#### 4.6.3 Evolução do sistema de remuneração do produtor pela COMPLEM

No início dos anos de 1990, o setor da pecuária leiteira e de laticínios do país continuou no mesmo estágio, devido às altas importações de leite em pó e de outros produtos lácteos. Somam-se a isso novos complicadores como as promessas do governo na recuperação dos preços, nunca cumpridas; filas de consumidores para comprar leite pasteurizado; queijarias pagando mais pela matéria-prima e tirando os consumidores das cooperativas; consumidores dependendo de leite reidratado difícil de engolir. Por tudo isso, a existência de um setor especializado de pecuária leiteira, capaz de atender à demanda nacional, sem que o país tenha a necessidade de gastar dólares com importações de produtos lácteos, permanece, ao final da década, uma quimera.

A remuneração do preço do produto *in natura* é uma das principais questões da cadeia produtiva láctea, que cada vez mais se defronta com a diferenciação do preço pago ao produtor e pago pelo consumidor.

A pesquisa também averiguou como ocorreu e ocorre o relacionamento do associado com a cooperativa, na questão do pagamento do leite e no tipo de remuneração.

Os dados mostraram que 70,8% dos produtores foram remunerados pelo mecanismo de cota, 8,3% pela qualidade, 4,2% por escala e qualidade, 16,7% pelo preço de mercado, antes de 1990. Após os anos de 1990, quando da liberação dos preços dos lácteos, houve alteração quanto à forma de remunerar, quando a



COMPLEM pagou por cota 42,4% dos produtores, 24,2% pela qualidade, 15,2% por escala e qualidade e 18,2% pelo preço de mercado, números que evidenciaram modificações de comportamento, tanto da parte dos produtores quanto da cooperativa, que sempre visou a qualidade do produto *in natura*. (Tabela nº 4.31).

**Tabela 4.31**  
Distribuição Percentual da Forma do Preço Pago do Leite Pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990

Forma de pagamento do leite na COMPLEM	Antes de 1990	Depois de 1990
Por cota	70,8	42,4
Pela qualidade	8,3	24,2
Por escala e pela qualidade	4,2	15,2
Pelo preço de mercado	16,7	18,2

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Também se buscou identificar a satisfação na relação monetária e 33,3% dos produtores sentiram-se insatisfeitos com o pagamento efetuado pela cooperativa, antes da década de 1990, e 83,3%, depois de 1990. (Tabela nº 4.32).

**Tabela 4.32**  
Distribuição Percentual da Satisfação do Preço Pago do Leite Pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990

Satisfação com preço do leite	Antes de 1990	Depois de 1990
Sim	66,7	16,7
Não	33,3	83,3

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Os principais motivos da insatisfação apurados na pesquisa antes e depois de 1990 foram: não cobriam os custos de produção (54,5%) e (42,3%); pequeno retorno sobre o capital investido (45,5%) e (42,3%) e outros motivos (15,4%) depois de 1990. (Tabela nº 4.33).

**Tabela 4.33**  
Distribuição Percentual dos Motivos da Insatisfação do Preço Pago pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990

Motivos da insatisfação	Antes de 1990	Depois de 1990
Não cobria ou não cobre os custos de produção	54,5	42,3
Pequeno retorno sobre o capital investido	45,5	42,3
Outros motivos (especificar)	0,0	15,4

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Apesar da insatisfação dos produtores, além dos problemas conjunturais, a maioria reconheceu e reconhece que a COMPLEM pratica os melhores preços

pagos na região em que atua. Outros afirmaram ser ela a mantenedora de preços, devido ao repasse do valor real do produto, fato que explica ser o sistema cooperativista uma das alternativas mais viáveis na gestão do agronegócio.

#### 4.6.4 Evolução do comportamento da COMPLEM quanto ao financiamento da atividade leiteira e quanto a seus associados

Um dos graves problemas que a atividade leiteira enfrenta para alcançar eficiência, melhorar nível de produtividade e qualidade do produto *in natura* está diretamente relacionado com o capital fixo, constituído por casa-sede, casa-de-colono, estábulos, currais, sala de ordenha, bezerreiros, carrapaticidas, silos, instalações elétricas, máquinas, equipamentos, ordenhadeiras e tanques de expansão que os produtores utilizam na unidade produtora.

A pesquisa realizada teve como foco averiguar como a cooperativa colaborou e colabora para que seus associados consigam adquirir estes recursos produtivos, na expectativa de dar resposta às pressões do ambiente institucional e da própria COMPLEM, no período antes e depois de 1990.

Os números da pesquisa mostraram que 11,1% dos produtores utilizaram financiamentos de máquinas, equipamentos, ordenhadeira mecânica, tanques de resfriamento no período antes de 1990. Este percentual aumentou para 55,5% após os anos de 1990. Os dados apontam que os associados passaram a ser mais “especializados”, para melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade do produto.

Estas qualidades vêm proporcionando à cooperativa o respeito pelos demais concorrentes na região, no processo de captação, beneficiamento e comercialização dos produtos lácteos. (Tabela nº 4.34).

**Tabela 4.34**  
Distribuição Percentual da Utilização de Financiamentos de Máquinas, Equipamentos, Ordenhadeira Mecânica, Tanque de Resfriamento, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990

Satisfação com preço do leite	Antes de 1990	Depois de 1990
Sim	11,1	55,6
Não	88,9	44,4

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Os financiamentos efetivados pelos produtores tiveram e têm como fonte de recurso a própria cooperativa. Esta financiou todos os recursos produtivos demandados pelos produtores, mostrando, assim, a sua efetiva participação e colaboração na vida produtiva dos associados, diferentemente das demais indústrias laticinistas. (Tabela nº 4.35).

**Tabela 4.35**

**Distribuição Percentual das Instituições Financiadoras de Máquinas, Equipamentos, Ordenhadeira Mecânica, Tanque de Resfriamento, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Entidades	Antes de 1990	Depois de 1990
<b>COMPLEM</b>	100,0	100,0
<b>Outras instituições (especificar)</b>	0,0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

A forma para pagar estes financiamentos foi bastante facilitada pela cooperativa e o produtor teve liberdade em decidir como gostaria de efetivar o pagamento. A pesquisa mostrou que a metade dos produtores optou pelo pagamento em folha e em litros de leite, antes de 1990. O quadro apresentou ligeira modificação, após os anos de 1990. (Tabela nº 4.36).

**Tabela 4.36**

**Distribuição Percentual na Forma de Ajudar da COMPLEM nos Financiamentos, Para a Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Forma de ajuda nos financiamentos	Antes de 1990	Depois de 1990
<b>Desconto em folha</b>	50,0	54,5
<b>Pagamento em leite (litros)</b>	50,0	36,4
<b>Prestações mensais</b>	0,0	9,1

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

#### 4.6.5 Evolução do comportamento da COMPLEM quanto à assistência técnica aos seus associados

As práticas da saúde e manejo do rebanho, segundo Gomes (2001), são um dos principais pilares da atividade leiteira e, muitas vezes, constituem o principal entrave enfrentado pelos produtores. Além da importância de se manter em perfeitas condições de saúde, para ganhos no processo de produção, bezerros e matrizes, boa parte dos custos de produção refere-se a dispêndios feitos com carrapaticidas, vermífugos, vacinas, antibióticos e outros produtos.

A pesquisa procurou compreender, ainda, como ocorreu e ocorre a relação entre os associados e a cooperativa quanto à questão da assistência técnica, antes e depois de 1990; que categorias de profissionais nela se encontram inseridas; a que fontes alternativas os produtores recorreram e recorrem quando necessitam tomar decisões sobre determinadas práticas; e como a cooperativa interage com o associado, para que tenha um melhor serviço. Estas são algumas das perguntas que nortearam a pesquisa neste tema de grande relevância para a atividade leiteira.

Na pesquisa realizada com os associados, eles argumentaram que a assistência técnica recebida da COMPLEM é um dos principais serviços oferecidos pela cooperativa, pois disponibiliza profissionais qualificados como agrônomos, veterinários e zootecnistas na hora e lugar da necessidade, ou seja, assistência técnica, ora programada ora emergencial, *call center*, além de outras informações gratuitas como jornal da cooperativa, revista Balde Branco (de publicação CCLP), palestras, treinamentos, trocas de informações entre produtores e técnicos da cooperativa, além de serviços preventivos e curativos.

Os números da pesquisa revelaram que 88,9% dos cooperados ficaram satisfeitos com assistência técnica recebida da COMPLEM, antes de 1990. Depois de 1990, este percentual aumentou para 94,4%, demonstrando a importância deste serviço disponível na cooperativa.

Entre os serviços oferecidos pela COMPLEM, os mais utilizados antes de 1990 foram: veterinária e zootécnica (33,3%), agrônoma e veterinária (27,8%), agrônoma, veterinária e zootécnica (16,6%) e veterinária (16,7%). Após os anos de 1990, não houve alterações expressivas e a quase totalidade dos produtores ficou e está satisfeito com este serviço relevante para a qualidade do produto leite, diferenciando-o dos rivais concorrentes. (Tabelas nº 4.37 e 4.38 a seguir).

**Tabela 4.37**  
**Distribuição Percentual do Tipo de Assistência Técnica Oferecida Pela COMPLEM, Para**  
**Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Tipo de assistência técnica	Antes de 1990	Depois de 1990
Agrônoma, veterinária e zootécnica	16,6	22,2
Agrônoma e veterinária	27,8	27,8
Agrônoma e zootécnica	5,6	5,6
Veterinária e zootécnica	33,3	27,7
Veterinária	16,7	16,7

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

**Tabela 4.38**  
**Distribuição Percentual da Satisfação Com a Assistência Técnica Oferecida Pela COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Satisfação	Antes de 1990	Depois de 1990
<b>Sim</b>	88,9	94,4
<b>Não</b>	11,1	5,6

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

#### 4.6.6 Evolução do comportamento da COMPLEM no fornecimento de treinamento técnico e gerencial aos seus associados

O treinamento técnico e gerencial é uma ferramenta poderosa para alcançar aumento da produção, produtividade, qualidade e redução de custos no processo produtivo. Neste tópico, a pesquisa procurou compreender como ocorreu e ocorre a utilização desta ferramenta na atividade.

Dos entrevistados, quando indagados sobre a utilização e participação em treinamentos oferecidos pela COMPLEM, antes de 1990, apenas 44,4% responderam afirmativamente. Este percentual aumentou para 55,6% após os anos de 1990, revelando a importância deste conhecimento na atividade leiteira. Cabe ressaltar que os associados conheciam e conhecem a prática deste serviço prestado pela cooperativa, mas ainda é pouco o nível de conscientização, trabalho que deverá ser, nos próximos anos, uma das prioridades da COMPLEM. (Tabela nº 4.39).

**Tabela 4.39**  
**Distribuição Percentual da Utilização de Treinamento (Técnico - Gerencial) Oferecido Pela COMPLEM, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Utilização de treinamento	Antes de 1990	Depois de 1990
<b>Sim</b>	44,4	55,6
<b>Não</b>	55,6	44,4

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

Os registros da pesquisa apontaram que 72,7% dos associados utilizaram treinamento técnico, ao passo que 27,3%, o treinamento gerencial, antes de 1990. Estes percentuais sofreram modificações depois de 1990, quando registraram 69,2% e 30,8%, respectivamente. Entretanto, a maioria dos associados afirmou que estes foram importantes no desempenho da atividade, proporcionando aumento de

produtividade, faturamento e redução de custos e desperdícios de recursos. (Tabela nº 4.40 e 4.41).

**Tabela 4.40**  
**Distribuição Percentual do Tipo de Treinamento Recebido da COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Itens	Antes de 1990	Depois de 1990
Técnico	72,7	69,2
Gerencial	27,3	30,8

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

**Tabela 4.41**  
**Distribuição Percentual da Influência do Treinamento Recebido da COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Itens	Antes de 1990	Depois de 1990
Aumento de produtividade	77,8	60,0
Aumento do faturamento	11,1	20,0
Redução de custos / desperdícios	11,1	20,0

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro de 2002.

## CONCLUSÃO

De acordo com as proposições apresentadas no primeiro capítulo, esta dissertação objetivou investigar e analisar a atuação da Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos (COMPLEM) e sua influência no comportamento do produtor de leite desse município, no Estado de Goiás.

Para tanto, dois questionamentos se fizeram presentes durante toda a sua realização: (a) como atua a COMPLEM no contexto da microrregião Meia Ponte; e (b) quais as influências da COMPLEM no comportamento e no perfil do produtor de leite do Município.

Os dados e informações analisadas vieram a confirmar as hipóteses levantadas: (a) A atuação da COMPLEM modificou a relação entre os elos produtores para o processo produtivo de leite no município de Morrinhos. (b) Os produtores de leite de Morrinhos, influenciados pela forma de atuação da COMPLEM, vislumbraram a possibilidade de desenvolvimento da atividade leiteira, mediante a modificação dos processos de gestão na produção.

Os resultados, obtidos a partir da pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, entrevistas realizadas com os produtores, com diretores da cooperativa e com profissionais que atuam na área - uma vez que é pouca a disponibilidade de informações sistematizadas e de banco de dados atualizados referentes às instituições que trabalham com este ramo do *agribusiness* - revelaram que a COMPLEM foi uma divisora de águas da economia morrinhense e da região meiapontense, a partir da sua implantação.

Para chegar a essa conclusão, utilizou-se a fundamentação teórica a respeito de cadeia produtiva, numa visão sistêmica, a qual permitiu avaliar as relações entre os diferentes agentes e como se articulam os elos até os consumidores finais. Ainda como pano de fundo, utilizou-se a doutrina do cooperativismo, por entender ser esta uma das alternativas para enfrentar com êxito os problemas políticos, econômicos e sociais, próprios das atividades econômicas que apresentam, de um lado grande,

número de fornecedores desorganizados - produtores de leite - e, de outro, um reduzido quantitativo de compradores: os laticínios.

As cooperativas de produtores, exercitando o seu papel de coordenação e aglutinação, podem equilibrar esta equação, desde que disponham de uma estratégia com objetivos bem definidos, capazes de disseminar o espírito de união e proporcionar elos de confiança mútua entre os parceiros, como foi o caso da COMPLEM.

A busca deste propósito norteou a atuação do cooperativismo goiano que teve as suas raízes fundamentadas no setor agropecuário a partir da década de 1970, quando surgiram cooperativas com estruturas empresariais mais sólidas e preocupadas com a formação de dirigentes e corpo técnico. Ocorreu, neste momento, o despertar dos produtores de leite para a necessidade de sua aglutinação, visando uma organização de interesses comuns, para congregar suas aspirações coletivas. Surgia, então, a COMPLEM, em 1979, como alternativa para retirar os produtores do jugo dos interesses dos industriais laticinistas – oligopólio – modificando, desta forma, o perfil do produtor na região, inicialmente um mero extrativista.

O despertar dos sentimentos de união e confiança foi vital para esta atividade, e para a COMPLEM, em particular, pois o setor lácteo é complexo e sensível a grandes mudanças institucionais, organizacionais e tecnológicas em constante evolução. A formação de um plantel de vacas de alta produtividade requer vários anos, cuidados e custos elevados. A produção de leite com qualidade superior e a instituição de sistema de coleta a granel nas bacias leiteiras exigem investimentos crescentes. Isto ocorre através da mobilização de volumes apropriados. A busca de recursos financeiros para a atividade leiteira, inclusive com utilização de recursos próprios, aliada à constante preocupação de repassar aos seus associados modernas tecnologias, constituíram fatores que diferenciaram a COMPLEM dos seus concorrentes.

Os resultados das pesquisas apontaram que a quase totalidade dos produtores de leite associados à COMPLEM vem utilizando este instrumental, com o intuito de responder às novas determinantes do setor lácteo e, ainda, permitindo evidenciar a sua consolidação no mercado regional e nacional, tanto na captação como no destino da captação e na industrialização de produtos lácteos, com marca própria.

A assistência técnica agrônômica, veterinária e zootécnica, tanto programada



quanto emergencial, oferecida pela COMPLEM, desde sua gênese até os dias atuais - revelam as pesquisas -, permite concluir que a COMPLEM transformou-se no principal vetor de desenvolvimento da atividade leiteira na região, modificando os produtores na forma de pensar e agir sobre atividade leiteira, com profissionalismo e especialidades emergentes.

Outro fator revelado como grande diferenciador da COMPLEM em relação as demais indústrias laticinistas refere-se ao preço pago pelo leite, sempre acima dos concorrentes. Por outro lado, a COMPLEM atua como estabilizadora dos preços dos insumos por ela fornecida aos cooperados, necessários à atividade leiteira. Atua, ainda, promovendo a manutenção dos preços reais de venda de seus produtos, devido à escala alcançada, e a de outros produtos alimentícios, mediante poder de negociação do seu departamento de comercialização, contribuindo, assim, para o real desenvolvimento econômico e social da região e elevação da renda de seus associados.

A pesquisa mostrou e confirmou a influência exercida pela COMPLEM para com seus associados por meio da investigação das estratégias adotadas nas décadas de 1980 e 1990, fruto das determinantes institucionais, organizacionais e tecnológicas ocorridas no ambiente externo à cooperativa, as quais nortearam as alterações de rotas identificadas.

Na década de 1980, considerada a “década perdida”, a longa crise econômica brasileira levou grandes empresas tradicionais a abandonar o mercado devido a fatores conjunturais marcados por uma grande variedade de fracassados planos de estabilização econômica como Plano Cruzado I e II, em 1986, o Plano Bresser, em 1987, e o Plano Verão, em 1989. Entretanto, a COMPLEM foi uma exceção neste ambiente econômico hostil: nasceu, cresceu e se consolidou no mercado de lácteos, com a da estratégia repassadora de matéria-prima à CCLP, com base no regulamento estatutário de integrada e atuação efetiva nos seus associados.

Ao longo da década de 1980, a COMPLEM registrou crescimento na ordem de 311,0% no volume captado, e o número de associados aumentou 478,0%. A atração de pequenos produtores, implícita na diferença entre o volume captado e o número de associados, evidencia o grau de confiança transmitido pela COMPLEM na sua área de atuação. Esses números mostram e confirmam que a estratégia adotada - repassadora de matéria-prima à CCLP durante este período - foi exitosa, permitindo não só seu crescimento como também a consolidação e o reconhecimento no

mercado goiano.

Novo ambiente e novas determinantes estabelecidas na década de 1990 exigiram da COMPLEM uma revisão na sua estratégia de atuação:

- I. Buscou novo parceiro para repasse da crescente captação - responsável por 33% da captação de todas as cooperativas laticinista do Estado de Goiás - uma vez que a CCLP não conseguiu acompanhá-la quanto ao volume absorvido, devido a fatores conjunturais, gerenciais e mesmo ao interesse pelo leite tipo “C”;
- II. Implantou o parque industrial para processar produtos lácteos;
- III. Criou a “Poupança Queijo” e a “Poupança Pó”.

Pode-se concluir, ainda, que a diversificação da estratégia permitiu que o faturamento real da COMPLEM, na década de 1990, crescesse na ordem de 14,1% ao ano, ou 273,2%, no período. São números relevantes, pois mostram que as ações da COMPLEM caminharam na direção correta, transformando-a no principal vetor de alavancagem do desenvolvimento regional, conforme já salientado.

Assim, pode-se afirmar que as estratégias implantadas nas décadas de 1980 e 1990 proporcionaram à COMPLEM os meios para ficar menos vulnerável e sensível às oscilações de mercado, da grande concentração econômica e da concorrência, permitindo maior agregação de valor, geração de empregos, renda e impostos. Hoje, ranqueada na octogésima sétima posição estadual quanto ao recolhimento do ICMS, a COMPLEM está efetivamente contribuindo para elevação do bem-estar social da região meiapontense e das demandas dos seus associados.

Esta realidade merece ser destacada quando fica evidenciado que o crescimento da COMPLEM ocorreu durante um período - duas décadas - de acentuado desajuste macroeconômico, ao longo do qual muitas empresas e cooperativas de existência consolidadas não suportaram a travessia e desapareceram dos cenários econômicos regional e nacional.

Ao finalizar, e com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento do conhecimento do campo do cooperativismo, como uma das principais alternativas do agronegócio, sugere-se que outros trabalhos e pesquisas sejam realizados nas diversas instituições dos principais ramos do *agribusiness* no Estado de Goiás.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, A. A. **As transformações recentes na economia leiteira: impactos e perspectivas nos planos das mesorregiões mineiras**. 2000. 149 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2000.
- ANUÁRIO** Estatístico de Goiás. Goiânia: Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás – SEPLAN/GO, 1996.
- ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. **Complexos agroindustrial: o “agribusiness” brasileiro**. São Paulo: Agrocere, 1990.
- BALDI, N. Produção de leite desloca-se para o Centro-Oeste. **Gazeta Mercantil**, Brasília, 19 abr. 2001. Finanças & Mercado, Caderno B, 19.
- ASSIS, C. **A história de leite**. São Paulo: Vigor, Prêmio, 1997.
- BATALHA, M.O. (Cord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BELIK, W. **Muito além da porteira: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil**. 1999. 143 f. Tese (Livre Docência) – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1999.
- BRESSAN, M.; VERNEQUE, R. da S.; MOREIRA, **A produção de leite em Goiás**. Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 1999; Goiânia: Faeg/Sindileite-GO. 1999. 310
- \_\_\_\_\_. M.; VILELA, D; CUNHA A.S. **Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 484
- CAMPOS, F.I. **Coronelismo em Goiás**. Goiânia: Ed. da UFG, 1993.
- DELGADO, G. C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: Ícone; Campinas: Ed. da UNICAMP, 1985.
- DIAS, R. R, C. **Um modelo de formação e organização de cadeias de agronegócios**. 2000. 127 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, UFRGS, Porto Alegre, 2000.
- DOLES, D. E. M, **Interpretação histórica da economia de Goiás e posicionamento do setor agropecuário no contexto econômico e social da região**. Goiânia: Nota Dez Editora e Publicidade Ltda., 1995.

- ESTEVAN, L. **O tempo da transformação:** estrutura e dinâmica da formação econômica de Goiás. Goiânia: Ed. do Autor, 1998. 276p.
- FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE GOIÁS (FAEG).
- FIGUEIRA, S. R.; BELIK, W. Transformação no elo industrial da cadeia produtiva do leite. **Cadernos de Debate**, Campinas, v.7, 31-44, 1999.
- FRANKE, W. **Aspectos decorrentes da conceituação da cooperativa como extensão das economias cooperativas. Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, n.12, 12-46, 1992.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (FIBGE).
- FURTADO C. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Nacional. Editora 27, 1998.
- GASQUES, J. G.; et all. **Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas do agribusiness**. Brasília: IPEA, 1998. cap.5, 144-160.
- GOMES, I. **Modelo competitivo de produção de leite para os pequenos produtores da região Centro de Goiás**. 2001. 164 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Gestão da Qualidade e Produtividade), UFSC, Florianópolis, 2001.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas do agribusiness. **Texto para discussão**, Brasília, n.538, 1-162, jan. 1998.
- JANK, M.S.; GALAN, V.B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite. In: FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Cord.) **A competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998. v.1.
- \_\_\_\_\_. M.S.; FARINA, E.M.M.Q.; GALAN, V.B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbuzz, 1999.
- KAGEYAMA A. et all. **O novo padrão agrícola brasileiro:** do complexo rural aos complexos agroindustriais, 1990.
- LEI nº 5.764, de 16 de dezembro de 1.971, publicada **DOU** de 16/12/1971, Seção 1, página 010354.
- LÍRIO, V. S.; LEITE C. A. M. O papel das cooperativas na comercialização agrícola brasileira. In: XXXV Congresso Brasileiro de Economia e Social Rural. Natal, ago.1997. **Anais ....1997**.
- MEGIDO, J.L.T.; XAVIER, C. **Marketing & agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1998.

- MICHELLON, E. **Cadeia produtiva & desenvolvimento regional**: uma análise a partir do setor têxtil do algodão no noroeste do Paraná. Maringá: Clichetec, 1999.
- MIRANDA, C. V. M. A modernização da agricultura no contexto da constituição do complexo agroindustrial no Brasil. In: **ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA**, 11, Maringá-PR, **Anais...**, v.2, 2-26, 1992.
- NEGRI, J. A. Lácteos. In: GASQUES, J. G.; et all. **Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas do agribusiness**. Brasília: IPEA, 1998. cap.5, 144-160
- NORONHA, J. R. **Análise da rentabilidade da atividade leiteira no Estado de Goiás**. Goiânia: Ed. da UFG, 2001.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo no Mundo**. Brasília, DF, 1995.
- PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPQ, 1982. 272p.
- RODGRIGUES, A. J. C. **Supply chain management**. Disponível em: < [www.alfarod.com](http://www.alfarod.com) > Acesso em: 28 mar. 2002.
- SCARAMUZZO, M. Menos pecuaristas produzem mais leite. **Gazeta Mercantil**, Brasília, 4 mar. 2001. Finanças & Mercado, Caderno B, 14.
- SILVA, G. S. **Progresso técnico e relações de trabalho na agricultura**. São Paulo: Hucitec, 1981.
- \_\_\_\_\_, G. S. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2.ed. Campinas: UNICAMP-IE, 1998.
- SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE GOIÁS (OCG). **O cooperativismo em Goiás**. 3 ed. Goiânia 1999.
- SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE GOIÁS (OCG). **Cooperativismo passo a passo**. 3 ed. Goiânia 2000.
- SIQUEIRA, M. Avanços e desafios da pecuária leiteira de Goiás. **DBO Rural**, São Paulo, ano 19, nº.244, 150, fev.2001.
- WILKINSON, J. **Competitividade da indústria de laticínios**: estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: IE/UNICAMP, 1993.
- WOOD JR; ZUFFO; KNORICH Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.3, 55-63, jul./set.1998.
- ZYBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, 23-32, jul./set.1994.

**ANEXOS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**ÁREA: GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, ÊNFASE EM**  
**PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.**

DISCIPLINA: DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
TURMA: GOIÁS2  
ORIENTADOR: PROF. LUIZ CARLOS DE CARVALHO JÚNIOR, DR.  
MESTRANDO: MAURO CÉSAR DE PAULA

PESQUISA DE CAMPO

Questionário nº \_\_\_\_\_

Prezado entrevistado.

Este questionário faz parte de uma atividade acadêmica de grande relevância científica, pelo que se solicita sua prestimosa colaboração, respondendo correta e francamente às questões a seguir.

Caso queira identificar-se, preencha os dados abaixo:

Nome ou razão social: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_

Home page: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Muito obrigado por sua colaboração.

Morrinhos, Janeiro de 2002.

## 1.0 GERENCIAMENTO E PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE LEITEIRA

### Questão de N° 01

Como Era Feito o Gerenciamento e Planejamento da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990?

Tipo de gerenciamento e planejamento	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não
<b>Forma de realizar o gerenciamento:</b>				
sistematizado com critério				
planejado				
controle permanente				
avaliação com frequência				
<b>Forma de executar o planejamento:</b>				
sistematizado				
curto prazo				
médio prazo				
longo prazo				
participativo				
individual				
terceirizado				

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### Questão de N° 2

Você Trabalhou ou Trabalha com Outras Atividades Agropecuárias Trabalhadas, Além do Leite, Antes e Depois de 1990?

	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### Questão de N° 3

Quais Eram e Quais São as Principais Atividades Agropecuárias, Além do Leite, Antes e Depois de 1990?

Outras atividades além do leite	Antes de 1990	Depois de 1990
Pecuária de corte		
Suinocultura		
Aves		
Agricultura		
Outros (Especificar)		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.



### Questão de N° 4

Com Base na Questão Anterior, Qual das Atividades você Priorizava ou Prioriza, Antes e Depois de 1990

Priorização	Antes de 1990	Depois de 1990
Atividade leiteira		
Outras atividades		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### Questão de N° 5

Quais Foram os Motivos da Priorização das Outras Atividades Agropecuárias, Além do Leites, Antes e Depois de 1990

Motivos da priorização	Antes de 1990	Depois de 1990
Retorno compensatório da atividade		
Facilidade de mão-de-obra		
Tradição familiar		
Acesso fácil às linhas de créditos		
Outros motivos (especificar)		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### Questão de N° 6

Quais Foram e Quais são os Tipos de Alimentação Utilizada na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990

Tipo de alimentação	Antes de 1990	Depois de 1990
Pastagem cultivada		
Pastagem nativa		
Silagem na seca		
Ração balanceada durante todo ano		
Ração balanceada na seca		
Capineira (cana de açúcar e capim elefante)		
Outros (especificar)		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### Questão de N° 7

A COMPLEM Colaborou e Colabora no Planejamento da Alimentação da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990

Colaboração da COMPLEM	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

**Questão de Nº 8**

**De que Forma a COMPLEM de Colaborou e Colabora no Planejamento da Alimentação da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Colaboração no gerenciamento	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não
Oferecendo treinamento				
Promovendo reuniões em regiões produtoras				
Divulgação de novas tecnologias				
<b>Promovendo troca de experiências entre:</b>				
Produtores				
Produtores e técnicos da COMPLEM				
Outras formas (especificar)				

---



---



---

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

**Questão de Nº 9**

**Qual o Tipo de Controle você Utilizou ou Utiliza no Rebanho do Gado Leiteiro, Antes de Depois de 1990**

Tipo de controle do rebanho	Antes de 1990	Depois de 1990
Evolução do rebanho		
Programação dos partos		
Quantificação da produtividade das vacas em lactação		
Vacinação		
Vermifugação		
Registro de doenças		
Inseminação artificial		
Outros (especificar)		

---



---



---

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

**Questão de N° 10**

**De que Forma a COMPLEM de Colaborou e Colabora no Planejamento da Alimentação da Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Colaboração da COMPLEM no Gerenciamento	Antes de 1990		Depois de 1990	
	Sim	Não	Sim	Não
Oferecendo treinamento				
Promovendo reuniões em regiões produtoras				
Divulgação de novas tecnologias				
<b>Promovendo troca de experiências entre:</b>				
Produtores				
Produtores e técnicos da COMPLEM				
Outras formas (especificar)				

---



---



---

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

## 2.0 INSUMOS BÁSICOS PARA ATIVIDADE LEITEIRA

**Questão de N° 11**

**De Quem você Adquiriu ou Adquire os Insumos Básicos Para a Atividade Leiteira, Antes Depois de 1990**

Aquisição de insumos	Antes de 1990	Depois de 1990
COMPLEM		
Outros estabelecimentos (especificar)		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

**Questão de N° 12**

**Como a COMPLEM Colaborou ou Colabora na Aquisição dos Insumos Básicos Para Atividade Leiteira, Antes de Depois de 1990**

Formas de colaboração na aquisição de insumo	Antes de 1990	Depois de 1990
Desconto em folha		
Pagamento em leite (litros)		
Outros (especificar)		

---



---



---

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### 3.0 REMUNERAÇÃO DA ATIVIDADE LEITEIRA

#### Questão de Nº 13

De que Forma Era Estabelecido o Preço do Leite Pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990

Forma de pagamento do leite na COMPLEM	Antes de 1990	Depois de 1990
Por cota		
Pela qualidade		
Por escala e pela qualidade		
Pelo preço de mercado		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

#### Questão de Nº 14

Você se Sentia ou Sente Satisfeito com o Preço do Leite Pago Pela COMPLEM, Antes e Depois de 1990

Satisfação com preço do leite	Antes de 1990	Depois de 1990
Sim		
Não		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

#### Questão de Nº 15

Quais Foram e Quais são Motivos da Insatisfação, Antes e Depois de 1990

Motivos da insatisfação	Antes de 1990	Depois de 1990
Não cobria ou não cobre os custos de produção		
Pequeno retorno sobre o capital investido		
Outros motivos (especificar)		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### 4.0 FINANCIAMENTO DA ATIVIDADE LEITEIRA

#### Questão de Nº 16

Você Financiou ou Financia Máquinas, Equipamentos, Ordenhadeiras Mecânica, Tanque de Resfriamento, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990

Satisfação com preço do leite	Antes de 1990	Depois de 1990
Sim		
Não		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### Questão de N° 17

**De Quem Você Financiou ou Financia as Máquinas e Equipamento Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Instituições	Antes de 1990	Depois de 1990
COMPLEM		
Outras instituições (especificar)		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

### Questão de N° 18

**Como a COMPLEM Ajudou u Ajuda nos Financiamentos Dessas e Equipamentos Para a Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Forma de ajuda nos financiamentos	Antes de 1990	Depois de 1990
Desconto em folha		
Pagamento em leite (litros)		
Prestações mensais		
Outras maneiras (especificar)		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

## 5.0 ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA A ATIVIDADE LEITEIRA

### Questão de N° 19

**Que Tipo de Assistência Técnica Recebeu e Recebe da COMPLEM, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Tipo de assistência técnica	Antes de 1990	Depois de 1990
Agronômica, veterinária e zootécnica		
Agronômica e veterinária		
Agronômica e zootécnica		
Agronômica		
Veterinária e zootécnica		
Veterinária		
Zootécnica		
Nenhuma das alternativa acima		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

**Questão de N° 20**

**Você Ficou ou Está Satisfeito Com a Assistência Técnica Oferecida Pela COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Satisfação com Assistência Técnica	Antes de 1990	Depois de 1990
Sim		
Não		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

## 6.0 TREINAMENTO (TÉCNICO-GERENCIAL) PARA A ATIVIDADE LEITEIRA

**Questão de N° 21**

**Você utilizou ou utiliza de Treinamento (Técnico - Gerencial) Oferecido na COMPLEM, Para Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Utilização de treinamento	Antes de 1990	Depois de 1990
Sim		
Não		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

**Questão de N° 22**

**Qual o Tipo de Treinamento Recebido da COMPLEM, na Atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Tipo de Treinamento	Antes de 1990	Depois de 1990
Técnico		
Gerencial		

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.

**Questão de N° 23**

**Qual a Influência do Treinamento Recebido e que Recebe da COMPLEM, na atividade Leiteira, Antes e Depois de 1990**

Influência do Treinamento	Antes de 1990	Depois de 1990
Aumento de produtividade		
Aumento do faturamento		
Redução de custos / desperdícios		
Outras (especificar)		

---



---



---

Fonte: Pesquisa de campo em janeiro/2002.